

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BETOVEM DIAS

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA BANDA DE
MÚSICA DA BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS

2007

BETOVEM DIAS

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA BANDA DE
MÚSICA DA BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina, área de concentração em Administração
Geral.**

Professora Orientadora: Liane Carly Hermes Zanella

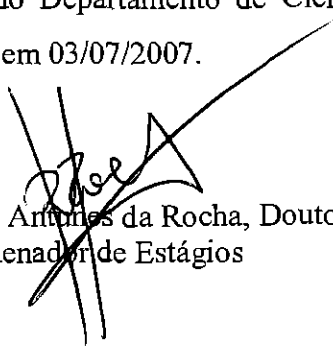
FLORIANÓPOLIS

2007

BETOVEM DIAS


APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA BANDA DE
MÚSICA DA BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 03/07/2007.



Prof. Rudimar Antônio da Rocha, Doutor
Coordenador de Estágios

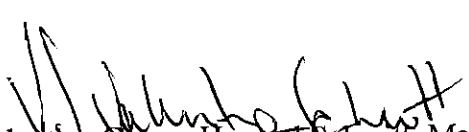
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Liane Carly Hermes Zanella, Mestre
Orientador(a)



Sinésio Stefano Dubiela Ostroski, Mestre
Membro



Valentina Gomes Haensel Schmitt, Mestre
Membro

Gostaria de agradecer à:

Deus, por me dar força, paz e serenidade na condução de minha vida;

Meus pais, pelo amor e apoio incondicional de sempre;

Minha namorada, por entender a minha ausência;

Professora e orientadora Liane, pela disposição e atenção fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho;

Aos amigos da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis, em especial na pessoa do Capitão Sartori, pelo consentimento e colaboração para com esta pesquisa.

"Quanto menos inteligente um homem é, menos misteriosa lhe parece a existência".

Arthur Schopenhauer (1788-1860).

RESUMO

DIAS, Betovem. **Aprendizagem organizacional**: um estudo de caso na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis. 2007. (114f.). Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho tem como objetivo geral verificar se a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis promove a aprendizagem organizacional através da manifestação das cinco disciplinas de Peter Senge e de sua liderança. Trata-se de um estudo de caso descritivo que empregou métodos predominantemente quantitativos, através de questionários, a fim de verificar a manifestação das cinco disciplinas de Peter Senge e da liderança como propulsora da aprendizagem organizacional. Porém, técnicas de observação participante e análise documental (caracteristicamente qualitativas) serviram para levantar um breve histórico da Base Aérea e da Banda de Música – como também verificar a estrutura da Banda. Além disso, as técnicas citadas complementaram a discussão dos resultados quantitativos. Constatou-se que a Banda de Música é classificada como linear por apresentar características inerentes a este tipo de classificação: autoridade linear, linhas formais de comunicação, centralização das decisões e aspecto piramidal. Na disciplina de Domínio Pessoal as unidades de análise – autoconhecimento; objetivo pessoal; e habilidades e competências – apresentaram ocorrência positiva segundo os critérios adotados neste trabalho. Esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação de 4,39 e 87,78% respectivamente. Na disciplina de Modelos Mentais as unidades de análise que apresentaram manifestação positiva forma “abertura a críticas construtivas” e “idéias e valores”. O uso excessivo do “resgate de lições passadas” na Banda de Música apresentou-se como uma manifestação negativa desta disciplina – uma vez que a abertura a novas proposições e idéias e o abandono de técnicas passadas é fundamental, segundo Senge (1998), para a inclusão e prática da disciplina de Modelos Mentais no ambiente organizacional. Entretanto, esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação positiva de 2,99 e 59,78% respectivamente. Na disciplina de Visão Compartilhada as unidades de análise – participação e comprometimento; aceitação; e objetivo pessoal *versus* objetivo organizacional – apresentaram ocorrência positiva segundo os critérios adotados neste trabalho. Esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação de 3,90 e 79,93% respectivamente. Na disciplina de Aprendizagem em Equipe as unidades de análise – práticas do diálogo e da discussão; abertura e transparência na comunicação; e compartilhamento de idéias – apresentaram ocorrência positiva segundo os critérios adotados neste trabalho. Esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação de 4,27 e 85,41% respectivamente. Na disciplina de Pensamento Sistêmico as unidades de análise – visão do todo; transformação das visões em realidade; e criatividade e inovação – apresentaram ocorrência positiva segundo os critérios adotados neste trabalho. Esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação de 4,28 e 85,56% respectivamente. Observou-se, também, que a liderança da Banda de Música através das unidades de análise propostas neste trabalho (humildade interfuncional, comunicação, senso de regência, gerenciamento da rotina e líder como gerente da aprendizagem) promove a Aprendizagem Organizacional – apesar de operar em um ambiente militar (predominantemente inflexível).

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Cinco Disciplinas de Peter Senge. Bandas de Música Militares.

ABSTRACT

DIAS, Betovem. **Organizational learning**: A research on the Florianópolis Air Force Military Band. 2007. (114p.). Final Term Paper (Graduation in Administration). Administration Course, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

This final paper is to certify if the Florianópolis Air Force Military Music Band generates organizational learning through the use of Peter Senge's Disciplines and also its leadership. It is about a descriptive case research primarily quantitative, with questionnaires, in order to verify the manifestation of Peter Senge's Five Disciplines and leadership as the conceiver of the organizational learning. However, a participant observation technique and documental analysis (originally qualitative) were used to raise a brief record of the Florianópolis Air Force Military Music Band – as well as to verify the structure of the band. Moreover, the listed techniques comply with the quantitative results. It was testified that the music band is categorized as linear for presenting this kind of assortment: linear authority, formal communication line, decision centralization and pyramidal aspects. On the discipline Personal Mastery the analysis points – self learning, self objective; and ability and competence – presented positive results according to the criteria used in this research. This category of analysis showed average proportion and final percentage of 4.39% and 87.78% respectively. On the discipline Mental Models the analysis points that had positive reaction also turned it easier to have “positive feedbacks” and “values and ideas”. The excessive use of “past lessons reviews” in the band was a negative point of this learning process – since being opened for new ideas and purposes is essential, according to Senge (1998), to the practice and inclusion of mental pattern disciplines in the organizational field. Nevertheless, this kind of analysis presented average proportion and final percentage of positive manifestation of 2,99 and 59,78% respectively. In the discipline Building Shared Vision the analysis – participation and commitment; acceptance; and self objective versus organization objectives – presented positive results according to the adopted criteria in this final paper. This analysis category presented average proportion and final percentage of 3,90 and 79,93% respectively. In the discipline Team Learning the analysis units – dialogue and discussion; outbreak and communication transparency; and group sharing ideas – presented positive results according to the adopted criteria in this final paper. This type of analysis presented average proportion and final percentage manifestation of 4,27 and 58,41% respectively. In the discipline Systems Thinking the analysis units – general vision; vision to reality transformation process; and creativity, and innovation – presented positive results according to the adopted criteria in this final paper. This category of analysis presented average proportion and final manifestation percentage of 4,28 and 85,56% respectively. It was also observed that the Music Band leadership through the used analysis units in this paper (humbleness, communication, management sense, routine management and leader as the learning provider) generate the Organizational Learning – despite the operation is taken in a military atmosphere (primarily inflexible).

Keywords: Organizational Learning. Peter Senge's Five Disciplines. Military Music Band.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Base Aérea de Florianópolis	54
Figura 2: Níveis hierárquicos e número de integrantes da Banda de Música da BAFL	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O líder tradicional <i>versus</i> o líder da era do conhecimento	41
Quadro 2: Categorias e unidades de análise e técnicas e instrumento de coleta de dados	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Autoconhecimento – frequência relativa das respostas	60
Gráfico 2: Objetivo pessoal – frequência relativa das respostas	62
Gráfico 3: Habilidades e competências – frequência relativa das respostas	64
Gráfico 4: Domínio Pessoal – comparativo entre as unidades de análise	65
Gráfico 5: Abertura a críticas construtivas – frequência relativa das respostas	67
Gráfico 6: Resgate de lições passadas – frequência relativa das respostas	69
Gráfico 7: Idéias e valores – frequência relativa das respostas	71
Gráfico 8: Modelos Mentais – comparativo entre as unidades de análise	72
Gráfico 9: Participação e comprometimento – frequência relativa das respostas	75
Gráfico 10: Aceitação – frequência relativa das respostas	77
Gráfico 11: Objetivo pessoal <i>versus</i> objetivo organizacional – frequência relativa das respostas	78
Gráfico 12: Visão Compartilhada – comparativo entre as unidades de análise	80
Gráfico 13: Práticas do diálogo e da discussão – frequência relativa das respostas	82
Gráfico 14: Abertura e transparência na comunicação – frequência relativa das respostas	83
Gráfico 15: Compartilhamento de idéias – frequência relativa das respostas	85
Gráfico 16: Aprendizagem em Equipe – comparativo entre as unidades de análise	86
Gráfico 17: Visão do todo – frequência relativa das respostas	88
Gráfico 18: Transformação das visões em realidade – frequência relativa das respostas	90
Gráfico 19: Criatividade e inovação – frequência relativa das respostas	91
Gráfico 20: Pensamento Sistêmico – frequência relativa das respostas	93
Gráfico 21: Comparativo percentual das cinco disciplinas de Peter Senge na Banda de Música	94
Gráfico 22: Humildade Interfuncional – frequência relativa das respostas	96
Gráfico 23: Gerenciamento da rotina – frequência relativa das respostas	96
Gráfico 24: Líder como gerente da aprendizagem – frequência relativa das respostas	97
Gráfico 25: Senso de regência – frequência relativa das respostas	98
Gráfico 26: Comunicação – frequência relativa das respostas	99
Gráfico 27: Liderança na Banda de Música – Comparativo percentual das unidades de análise	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Autoconhecimento – média, percentual e desvio padrão por questões.....	59
Tabela 2: Autoconhecimento – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos ...	60
Tabela 3: Objetivo pessoal – média, percentual e desvio padrão por questões.....	61
Tabela 4: Objetivo pessoal – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	62
Tabela 5: Habilidade e competências – média, percentual e desvio padrão por questões	63
Tabela 6: Habilidade e competências – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	63
Tabela 7: Domínio Pessoal – média, percentual e desvio padrão por questões	64
Tabela 8: Domínio Pessoal – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos.....	65
Tabela 9: Abertura a críticas construtivas – média, percentual e desvio padrão por questões	66
Tabela 10: Abertura a críticas construtivas – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	67
Tabela 11: Resgate de lições passadas – média, percentual e desvio padrão por questões	68
Tabela 12: Resgate de lições passadas – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	69
Tabela 13: Idéias e valores – média, percentual e desvio padrão por questões	70
Tabela 14: Idéias e valores – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos.....	70
Tabela 15: Modelos Mentais – média, percentual e desvio padrão por questões	71
Tabela 16: Modelos Mentais – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos....	72
Tabela 17: Participação e comprometimento – média, percentual e desvio padrão por questões	73
Tabela 18: Participação e comprometimento – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	74
Tabela 19: Aceitação – média, percentual e desvio padrão por questões	75
Tabela 20: Aceitação – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos.....	76
Tabela 21: Objetivo pessoal <i>versus</i> Objetivo organizacional – média, percentual e desvio padrão por questões	77
Tabela 22: Objetivo pessoal <i>versus</i> Objetivo organizacional – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	78
Tabela 23: Visão Compartilhada – média, percentual e desvio padrão por questões	79

Tabela 24: Visão Compartilhada – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	79
Tabela 25: Práticas do diálogo e da discussão – média, percentual e desvio padrão por questões	81
Tabela 26: Práticas do diálogo e da discussão – média, percentual e desvio padrão níveis hierárquicos	81
Tabela 27: Abertura e transparência na comunicação – média, percentual e desvio padrão por questões	82
Tabela 28: Abertura e transparência na comunicação – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos.....	83
Tabela 29: Compartilhamento de idéias – média, percentual e desvio padrão por questões ...	84
Tabela 30: Compartilhamento de idéias – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	84
Tabela 31: Aprendizagem em Equipe – média, percentual e desvio padrão por questões	85
Tabela 32: Aprendizagem em Equipe – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	86
Tabela 33: Visão do todo – média, percentual e desvio padrão por questões.....	87
Tabela 34: Visão do todo – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	88
Tabela 35: Transformação das visões em realidade – média, percentual e desvio padrão por questões	89
Tabela 36: Transformação das visões em realidade – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos.....	89
Tabela 37: Criatividade e inovação – média, percentual e desvio padrão por questões	90
Tabela 38: Criatividade e inovação – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	91
Tabela 39: Pensamento Sistêmico – média, percentual e desvio padrão por questões	92
Tabela 40: Pensamento Sistêmico – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	92
Tabela 41: As cinco disciplinas de Peter Senge na Banda de Música – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	15
1.2 Justificativa	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Estrutura organizacional.....	17
2.1.1 Divisão e especialização da tarefa.....	21
2.1.2 Formalização do comportamento organizacional	21
2.1.3 Centralização e descentralização.....	22
2.1.4 Cadeia de comando e níveis hierárquicos	23
2.2 Aprendizagem organizacional.....	23
2.2.1 Domínio Pessoal.....	25
2.2.1.1 Domínio Pessoal e a quinta disciplina.....	27
2.2.2 Modelos Mentais	27
2.2.2.1 Administração de Modelos Mentais a nível pessoal e interpessoal	30
2.2.2.2 Modelos Mentais e a quinta disciplina	32
2.2.3 Visão Compartilhada.....	32
2.2.3.1 Visão Compartilhada e a quinta disciplina.....	34
2.2.4 Aprendizagem em Equipe	35
2.2.4.1 Aprendizagem em Equipe e a quinta disciplina.....	37
2.2.5 Pensamento Sistêmico	37
2.2.5.1 Os elementos básicos do Pensamento Sistêmico	38
2.2.5.2 O princípio da alavancagem	39
2.2.6 Liderança.....	40
3 METODOLOGIA	43
3.1 Delineamento da pesquisa	43
3.2 População e amostra	44
3.3 Plano de coleta de dados	44
3.4 Plano de análise de dados	47
3.5 Limitações	48

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	50
4.1 Uma breve história da Base Aérea de Florianópolis e da Banda de Música	50
4.2 Estrutura organizacional da Banda de Música	52
4.3 As cinco disciplinas de Peter Senge na Banda de Música.....	59
4.3.1 Domínio Pessoal.....	59
4.3.2 Modelos Mentais	66
4.3.3 Visão Compartilhada.....	73
4.3.4 Aprendizagem em Equipe	80
4.3.5 Pensamento Sistêmico.....	87
4.3.6 Comparativo das cinco disciplinas de Senge na Banda de Música.....	94
4.4 Liderança na Banda de Música.....	95
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	101
5.1 Conclusões.....	101
5.2 Recomendações.....	104
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE A.....	108
ANEXO A.....	109
ANEXO B.....	112

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo “bombardeado” por informações de todos os tipos, as organizações aprendem quase que naturalmente. Entretanto, somente aquelas que conseguem estabelecer métodos de gerenciamento deste aprendizado são as que realmente atingem a alavancagem do conhecimento. Milhões em recursos são gastos por grandes organizações no intuito de se adequarem ao que há de mais novo em tecnologia. Porém, muitos gestores não se dão conta de que não basta ter tecnologia para facilitar os processos se não houver capital intelectual para operá-la.

Na “Era do Conhecimento”, as organizações necessitam valorizar a aprendizagem organizacional como uma ferramenta crucial para o desenvolvimento, adaptação, criação e recriação de seus processos e atividades. Senge (1998) diz que para uma organização se caracterizar como *Learning Organization* (Organização de Aprendizagem) deve incorporar as Cinco Disciplinas de aprendizagem: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico.

Nas organizações públicas, a fomentação pela aprendizagem organizacional também se faz necessária. A luta pela quebra de paradigmas (mudanças de modelos mentais), pelo compartilhamento de conhecimento entre funcionários, além da substituição da figura do “homem máquina” por um colaborador com visão holística é primordial para o aprimoramento dos processos e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos organizacionais – que consistem, no caso das organizações públicas, em serviços eficientes à sociedade. Neste contexto, inserem-se também, como organizações públicas, as instituições militares – que devem garantir a defesa nacional, os poderes constitucionais e assegurar a lei e a ordem (objetivos explicitados no artigo 142 da Constituição Federal).

As Instituições Militares são regidas sob pilares de hierarquia e disciplina. Tais organizações são reconhecidas por níveis hierárquicos bem definidos, comunicação formal e subordinação vertical. No âmbito intra-organizacional das Instituições Militares, tem-se a presença das bandas de música – que têm, por sua vez, a missão geral de treinar a tropa; abrilhantar formaturas militares internas dos quartéis; e representar a respectiva Instituição perante a sociedade. A Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis desenvolve – paralelamente ao cumprimento do cerimonial militar e o treinamento da tropa – programações cívicas e sociais que possibilitam a proximidade da Força Aérea Brasileira com a comunidade, contribuindo, dessa maneira, na formação artístico-cultural do povo catarinense.

A aparente antagonia existente entre o funcionamento de uma Banda de Música, cuja principal característica é a atividade artística (musical) – consequentemente criatividade, comunicação informal, flexibilidade entre outros, em um ambiente militar e extremamente formal e vertical, é tratada neste trabalho de conclusão de curso. Diante da relevância dos fatos, faz-se necessário à formulação do problema:

“Qual a manifestação das Cinco Disciplinas de Peter Senge e da liderança como propulsoras da Aprendizagem Organizacional na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis?”

1.1 Objetivos

Mattar (1999) diz que o objetivo da pesquisa deve estar ligado à solução do problema da pesquisa de modo a delinear o desenvolvimento do trabalho. O presente estudo tem, por objetivo geral, verificar se a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis promove a aprendizagem organizacional através de sua liderança e da manifestação das Cinco Disciplinas de Peter Senge. Os objetivos específicos são:

- a) Identificar a estrutura da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis;
- b) Verificar a manifestação das Cinco Disciplinas de Peter Senge na Banda de Música;
- c) Verificar o papel da liderança sob o enfoque da Aprendizagem Organizacional na Banda de Música.

1.2 Justificativa

Segundo Castro (1977) uma pesquisa deve ser justificada através de alguns critérios, a saber: importância, originalidade e viabilidade do tópico escolhido.

Diante da necessidade das organizações estarem em contínuo aprendizado, surgem as organizações que aprendem. A aprendizagem organizacional sempre merecerá ser foco de estudo. Deste modo, torna-se importante, além de se estudar as Cinco Disciplinas de Peter Senge no meio empresarial, constatar a manifestação destas disciplinas no cotidiano das organizações públicas – neste caso, a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis. Isto é corroborado por Castro (1977, p. 56): “Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada”.

Este tema é, também, original, não por apresentar um assunto novo – uma vez que a Aprendizagem Organizacional vem sendo discutida freqüentemente no meio acadêmico. Mas sim, por poder surpreender na apresentação dos resultados do estudo de caso proposto – uma vez que não se pode deduzir com obviedade os resultados que serão apresentados através desta pesquisa. Além disto, o fato de se associar as Cinco Disciplinas de Peter Senge com uma banda de música militar é um evento que traz, certamente, a originalidade necessária para o presente estudo. Castro (1977, p. 57) confirma justamente o que foi supracitado: “Um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de nos surpreender. O fato de um tema nunca ter sido pesquisado não lhe confere necessariamente originalidade [...]”.

Por fim, justifica-se, também, por apresentar viabilidade de execução. O tema apresenta potencialidade de informações e teoria necessários para a realização da pesquisa. Não obstante, o autor tem disponibilidade, acessibilidade irrestrita ao campo e capacidade de cumprir os prazos previstos para a realização deste estudo – devido ao fato de ser o próprio local de trabalho do autor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, os conhecimentos teóricos sobre aprendizagem organizacional serão expostos e analisados. Tomanik (1994, p. 133) diz que: “É justamente aqui, ou através desta parte, que se separa a pesquisa científica de uma pesquisa baseada no senso comum, ou de uma atividade de levantamento de dados pura e simples (tipo Ibope ou similares)”.

Procurar-se-á mostrar as diversas posições existentes sobre o assunto, assim como o confronto de idéias dos autores e, a partir daí, tirar conclusões que servirão de base teórica para o desenvolvimento e estudo do tema – bem como resposta aos objetivos específicos.

2.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é definida por Mintzberg (1995, p.10) como “[...] a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

A definição de estrutura proposta por Daft (1999) apresenta três componentes. O primeiro indica os níveis hierárquicos e a amplitude de controle dos gerentes. O segundo identifica a departamentalização da organização. O terceiro componente aborda as influências mútuas e integrações entre os funcionários. Maximiano (2000, p. 265) fala de estrutura organizacional como:

O processo de organizar, ou processo de organização cria uma estrutura estável e dinâmica, que define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar. Essa estrutura chama-se estrutura organizacional.

Pode-se perceber diferentes abordagens sobre estrutura organizacional. Mintzberg (1995) salienta a divisão do trabalho em tarefas e o melhor arranjo dessas tarefas de modo a se poder atingir os melhores resultados. Daft (1999) apresenta feições verticais e horizontais da organização, sendo que os dois primeiros componentes referem-se “[...] a montagem da estrutura, representada pela hierarquia vertical desenhada no organograma”. (DAFT, 1999, p.133). O terceiro componente exposto por Daft (1999) fala sobre as comunicações e interações horizontais entre os funcionários. Já Maximiano (2000) expõe o caráter estratégico que a estrutura organizacional apresenta na mobilização dos recursos da organização, levando-se em conta o comportamento dos fatores externos e internos que ditam quais alterações devem ser feitas na estrutura para que os objetivos organizacionais obtenham êxito.

Ao se analisar os conceitos de estrutura organizacional até então apresentados pelos autores supracitados, faz-se necessário à elaboração de um conceito norteador que sirva de base para a elaboração do estudo de caso. A estrutura organizacional pode ser, então, definida como a distribuição de afazeres nas diferentes áreas de uma organização, de modo que cada funcionário saiba qual sua posição hierárquica dentro da empresa e seu papel no processo organizacional.

Mintzberg (1995, p.12) cita cinco diferentes mecanismos de coordenação das tarefas por parte das organizações: “ajustamento mútuo; supervisão direta; padronização dos processos de trabalho; padronização dos resultados; e, padronização das habilidades dos trabalhadores”.

O ajustamento mútuo obtém a coordenação do trabalho pelo processo simples da comunicação informal. [...] A *supervisão direta* consegue a coordenação por meio de uma pessoa tendo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações. [...] Os *processos* são *padronizados* quando as execuções do trabalho são especificadas ou programadas. [...] As *saídas* são *padronizadas* quando os resultados do trabalho são especificados – por exemplo, as dimensões do produto ou o desempenho. [...] As *habilidades* (e *conhecimentos*) são *padronizados* quando o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho é especificado. (MINTZBERG, 1995, p. 12-14).

O autor enfatiza o papel do ajustamento mútuo na coordenação do sistema de comunicações informais de uma organização. De acordo com Mintzberg (1995, p.28) “[...] existe dentro das organizações centros de poder não regulamentados e que uma fértil rede de comunicações informais suplementa, e às vezes prejudica, os canais de autoridade e os regulamentos”.

Mintzberg (1995) fala que a supervisão direta vem suprir uma necessidade da organização quando o ajustamento mútuo não é suficiente para coordenar o trabalho. Através da supervisão direta, uma pessoa (gerente, supervisor) lidera a execução das tarefas dos demais funcionários. “A supervisão direta consegue a coordenação por meio de uma pessoa tendo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações” (MINTZBERG, 1995, p. 13).

A coordenação do trabalho através da padronização ocorre, de acordo com Mintzberg (1995), quando os processos podem ser delineados para o alcance de padrões determinados. Ou seja, quando se pode seguir determinadas instruções para o cumprimento de certas tarefas.

As organizações são estruturadas, segundo Mintzberg (1995), em cinco partes: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio. No *núcleo operacional* está localizado o chão de fábrica, onde os executantes do trabalho

produzem os bens ou prestam os serviços. Na *cúpula estratégica* está localizada a alta administração da empresa, bem como assistentes e secretárias. Esta parte da estrutura organizacional é incumbida de supervisionar funcionários, bem como administrar as relações da empresa com o ambiente e desenvolver a estratégia da organização. A *linha intermediária* é o elo de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. Aqui estão localizados funcionários que vão desde a alta gerência até os supervisores diretos. A *tecnoestrutura* é formada por analistas que procuram padronizar as habilidades dos funcionários, os processos de trabalho e os resultados da organização. A *assessoria de apoio* compreende unidades especializadas em prestar serviços de suporte que não estão diretamente relacionados com a atividade fim da empresa.

O ambiente na qual a organização está inserida, bem como seu tamanho, objetivos e recursos tecnológicos empregados, faz com que o tratamento da informação sobre a estrutura organizacional seja feito de modo a se respeitar as peculiaridades de cada caso. Daft (1999, p. 134) diz que “a organização deve ser projetada para incentivar o fluxo necessário de informações nos sentidos vertical e horizontal para que seja executada a atividade básica da organização”.

Segundo Daft (1999), as organizações podem se valer de mecanismos estruturais de ligação vertical e coordenação das informações na cadeia hierárquica, de modo que os dirigentes possam transmitir suas ordens aos funcionários subalternos e também receber o *feedback* da realização dos serviços. Os mecanismos estruturais podem variar dependendo do nível de coordenação exigido pela organização, abrangendo referência hierárquica, normas e planos, posições ou níveis acrescentados à hierarquia e sistemas de informações verticais.

Daft (1999, p.136) fala, também, das ligações horizontais de informações:

As comunicações horizontais superam as barreiras entre departamentos e proporcionam oportunidades de coordenação entre os empregados para que se obtenham unidade de esforços e objetivos organizacionais.

Os mecanismos para a aquisição de ligações horizontais nas organizações incluem os sistemas de informação, contato direto, forças-tarefa, integrador de tempo integral e equipes. “Se as comunicações forem insuficientes, os departamentos ficarão fora de sincronia e não contribuirão para as metas gerais da organização” (DAFT, 1999, p. 139).

Pode-se encontrar diversas alternativas de tipologias de organizações na literatura especializada em administração. Porém, devido ao fato de a organização em estudo ser uma

instituição militar, baseada em preceitos de hierarquia e disciplina, estudar-se-á apenas a estrutura organizacional linear.

Chiavenato (1994, p. 368-369) fala da estrutura organizacional linear como um modelo antigo que influenciou a proliferação dos demais modelos estruturais existentes nos dias de hoje:

Suas origens residem na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais. Entre superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade (que significa o direito organizacional de exigir o cumprimento de ordens e execução de tarefas) e de responsabilidade (que significa o dever ou incumbência de seguir ordens e executar tarefas).

São características deste tipo de organização, segundo Chiavenato (1994, p. 369):

- a) *Autoridade linear ou única*: decorrente da aplicação do *princípio da unidade de comando*, pelo qual o superior tem autoridade única e exclusiva sobre seus subordinados. [...]
- b) *Linhas formais de comunicação*: as comunicações entre as pessoas ou unidades são feitas unicamente através das linhas existentes no organograma. [...]
- c) *Centralização das decisões*: como o terminal da comunicação liga invariavelmente a unidade ou posição subordinada ao seu superior, e assim por diante, sucede que a *autoridade linear* que comanda a empresa toda centraliza-se no topo do organograma, enquanto os canais de responsabilidade são conduzidos através dos níveis hierárquicos de forma convergente até a base da organização.
- d) *Aspecto piramidal*: em decorrência da centralização da autoridade no topo da organização, da cadeia escalar e unidade de comando, a organização linear apresenta uma conformação tipicamente piramidal. [...]

Este tipo de estrutura possui algumas vantagens: “Trata-se de estrutura simples e de fácil compreensão, proporcionando uma nítida e clara delimitação das responsabilidades das unidades ou posições envolvidas” (CHIAVENATO, 1994, p.369).

As desvantagens e restrições ocasionadas por este tipo de estrutura também são notáveis. Chiavenato (1994) fala sobre a rigidez e inflexibilidade inerentes a este tipo de estrutura devido ao fato do uso excessivo de relações formais. Além disso, a centralização das decisões e da autoridade, bem como a escala hierárquica tornam a comunicação demorada e sujeita a intermediações e deformidades.

A sequência do texto trará, após esta explanação geral sobre estrutura organizacional, alguns pontos de grande relevância e que merecem destaque no estudo e análise da estrutura da organização em estudo.

2.1.1 Divisão e especialização da tarefa

A divisão do trabalho define o que cada funcionário vai fazer dentro da organização. Como consequência da divisão do trabalho, obtém-se responsabilidades e tarefas diferentes. Cada tarefa exige um nível de responsabilidade que será atribuída a um cargo específico.

“As tarefas são atividades operacionais, que os gerentes podem realizar individualmente ou junto com outras pessoas”. (MAXIMIANO, 2000, p. 268). Segundo Maximiano (2000) as tarefas são específicas e operacionais, indicam atividades intelectuais ou físicas e definem ações que consomem tempo e recursos.

Mintzberg (1995) fala da especialização da tarefa em duas dimensões: *amplitude e profundidade*. A primeira refere-se ao número de atividades contidas em cada trabalho e qual a abrangência da tarefa desempenhada na organização. A segunda refere-se ao controle sobre o teor do trabalho a ser executado. Segundo Mintzberg (1995, p.34), denomina-se a primeira dimensão de “especialização horizontal do trabalho (na qual ela se relaciona com atividades paralelas), [...] enquanto a segunda de especialização vertical do trabalho”.

2.1.2 Formalização do comportamento organizacional

O comportamento organizacional pode ser formalizado, de acordo com Mintzberg (1995, p.40), de três maneiras básicas:

Pela posição, quando as especificações são associadas a função em si mesmo, como na descrição de funções;
Pelo fluxo de trabalho, quando as especificações são associadas ao trabalho, como no caso de uma listagem de ordens para impressão;
Por regras, quando as especificações são emitidas para o geral, como os vários regulamentos – qualquer coisa desde a roupa de uso até a utilização de formulários – descritos nos chamados Manuais de Procedimentos.

Todas as três maneiras supracitadas têm o mesmo objetivo: regulamentar o comportamento organizacional. As organizações buscam a formalização do comportamento para obter o controle e coordenação das atividades.

2.1.3 Centralização e descentralização

O grau de centralização ou descentralização de uma organização explicita em quantas “mãos” o poder de decisão está distribuído. Quanto menos pessoas detiverem o poder decisório, mais centralizada é a organização e vice-versa. Sendo assim, numa organização em que a autoridade recai sobre uma, ou poucas pessoas, diz-se que esta é centralizada. Por outro lado, quando a autoridade está distribuída entre várias pessoas, a organização é descentralizada.

“A centralização é o meio mais cerrado de, nas organizações, coordenar a tomada de decisão” (MINTZBERG, 1995, p. 102). As justificativas para o uso de estruturas centralizadas recaem sobre a necessidade de coordenação. Maximiano (2000) aponta algumas vantagens do uso da centralização: produção de uniformidade e facilitação do controle, bem como redução da duplicação de esforços.

A descentralização do poder é obtida, conforme Maximiano (2000), através de delegação – que pode ser feita entre pessoas ou departamentos. “Por meio de delegação, os ocupantes de determinados cargos transferem parte de suas atribuições e sua autoridade para os ocupantes de outros cargos” (MAXIMIANO, 2000, p. 280).

Mintzberg (1995) cita três razões para se descentralizar uma organização: facilitar o fluxo de informações, responder rapidamente às condições do local e estimular a motivação. Mintzberg (1995, p.106) cita, ainda, três maneiras de usar o termo descentralização:

A dispersão vertical do poder formal cadeia abaixo da linha de autoridade será chamada *descentralização vertical*. [...] A extensão na qual os não administradores controlam os processos decisórios será denominada *descentralização horizontal*. [...] o termo descentralização é utilizado para referir à dispersão física dos serviços.

Mintzberg (1995) fala da importância em concentrar-se na descentralização vertical e horizontal – considerando a última utilização do termo confusa para o assunto.

Ao analisar-se a descentralização vertical e horizontal, obtêm-se dois novos tipos de descentralização – uma vez que o poder sobre todas as decisões necessita ser disperso em locais diferentes:

Na descentralização seletiva, o poder sobre os diversos tipos de decisões permanece em diferentes locais da organização. [...] A descentralização paralela refere-se à dispersão do poder para muitas espécies de decisões no mesmo local. (MINTZBERG, 1995, p. 106-107).

Pode-se observar que a decisão de centralizar ou descentralizar uma organização envolve a análise minuciosa das vantagens e desvantagens que envolvem tal escolha. É preciso ter plena consciência do ambiente no qual a organização está inserida para que se possa chegar a um nível de centralização ou descentralização adequado para a organização operar com eficácia.

2.1.4 Cadeia de comando e níveis hierárquicos

Os níveis hierárquicos de uma organização formam a cadeia de comando. Nela, as divisões de tarefas e as relações de subordinação são explicitadas. Pode-se visualizar os níveis hierárquicos e a cadeia de comando de uma organização através de organograma. Lacombe e Heilborn (2003, p.103) definem: “Organograma é uma representação gráfica da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles”.

Na concepção de Maximiano (2000, p. 276) tem-se:

A divisão vertical do trabalho, das funções até os cargos, tem como resultado a distribuição da autoridade em níveis. [...] Essa disposição das autoridades em níveis chama-se hierarquia ou cadeia de comando. A quantidade de níveis chama-se número de escalões hierárquicos.

As decisões sobre hierarquia vêm sofrendo mudanças, de acordo com Maximiano (2000). As organizações estão procurando reduzir suas estruturas com o intuito de minimizar os custos e tornarem-se mais eficientes.

2.2 **Aprendizagem organizacional**

A aprendizagem organizacional é definida, segundo Fernandes (2002, p. 83), como “a forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente”. Lei et al (2001) corrobora este pensamento ao falar da importância da aquisição e assimilação do conhecimento como forma de adquirir experiência para uso futuro. Na concepção de Garvin (*apud* MCGILL; SLOCUM,

1995, p. 10) “Uma organização que aprende é uma organização habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias”. McGill e Slocum (1995) falam das organizações mais inteligentes (que aprendem) como um local onde as pessoas não são apenas treinadas. Mas sim, encorajadas a pensar e descobrir maneiras de facilitar os processos organizacionais.

Pôde-se observar que os autores citados convergem seus conceitos de aprendizagem organizacional como uma ferramenta que possibilita não só a aquisição de conhecimento, mas, também, a sua permuta e transformação – a fim de agregar valor a organização e contribuir para a eficácia da mesma.

Stata (1997, p. 379) chama a atenção para dois pontos preponderantes que diferenciam a aprendizagem organizacional da individual:

Primeiro, a aprendizagem organizacional ocorre através de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. Assim sendo, as organizações podem aprender somente na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende. [...] Segundo, o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passados – isto é, com base na memória. A memória organizacional depende de mecanismos institucionais (por exemplo, políticas, estratégias e modelos explícitos), usados para reter conhecimento. Naturalmente, organizações dependem também da memória dos indivíduos. Mas contar exclusivamente com indivíduos significa arriscar-se a perder lições e experiências conseguidas a duras penas, uma vez que pessoas migram de um emprego para outro.

Senge (1990) defende a convergência de cinco disciplinas na inovação das organizações de aprendizagem. Segundo o autor, estas cinco disciplinas são interdependentes e devem coexistir harmoniosamente no ambiente intra-organizacional para caracterizarem a *Learning Organization*, a saber: **Domínio Pessoal; Modelos Mentais; Visão Compartilhada; Aprendizagem em Equipe e Raciocínio Sistêmico**. Na mesma linha de raciocínio, McGill e Slocum (1995) identificam cinco comportamentos de aprendizagem essenciais: Eficácia pessoal, Abertura, Criatividade, Empatia e Pensamento Sistêmico. As duas classificações se complementam e convergem os preceitos essenciais de uma organização de aprendizagem.

Senge (1990) trata e enfatiza o Raciocínio Sistêmico como a quinta disciplina devido ao fato de que “é a disciplina que integra as outras quatro, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática, evitando que elas sejam vistas isoladamente como simples macetes ou o último modismo para efetuar mudanças na organização” (SENGE, 1990, p. 21).

A seguir, estas cinco disciplinas serão tratadas separadamente a fim de servir de base teórica para as análises do estudo de caso.

2.2.1 Domínio Pessoal

Senge (1990) trata desta disciplina como sendo a “base espiritual” das organizações de aprendizagem. Através do Domínio Pessoal pode-se esclarecer e aprofundar sempre o objetivo pessoal de cada indivíduo. “As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional” (SENGE, 1990, p. 135).

McGill e Slocum (1995, p.21) apontam a importância do desenvolvimento desta disciplina pelos gerentes – uma vez que a ação de quem está no poder influencia quem está ao seu redor. Os autores supracitados chamam esta dimensão da aprendizagem de *eficácia pessoal*. Já Fleury e Fleury (1997) enfatizam o autoconhecimento como uma forma de alinhar os objetivos pessoais aos esforços necessários para atingi-los diante da realidade vivida.

Daniel Kim (*apud* FLEURY; FLEURY, 1997, p. 22) procurou desenvolver os estudos de Senge e dilatar mais a passagem da aprendizagem individual para a coletiva, através de uma diferenciação antiga no processo de aprendizagem:

- a aprendizagem operacional ocorre no processo de aquisição de *skills*¹, ou *know how*², ou seja, no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações;
- a aprendizagem conceitual ocorre pela aquisição do *know why*³, ou seja, no desenvolvimento de capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência.

O Domínio Pessoal apontado por Senge (1990) tem por base habilidades e competências, mas vai muito além – focando em uma vida criativa, repulsando o reativismo. Quando se torna uma disciplina ele incorpora, segundo Senge (1990, p.137), dois movimentos subjacentes: “O primeiro é o de esclarecer continuamente o que é importante para nós. [...] O segundo movimento consiste em aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento”.

A justaposição do nosso objetivo (o que desejamos) com uma imagem clara da realidade (onde estamos em relação ao que desejamos) gera o que chamamos de “tensão criativa”: uma força para uni-los, resultante da tendência natural que a tensão tem de buscar resolução. A essência do domínio pessoal está em aprender a gerar e manter tensão criativa em nossas vidas (SENGE, 1990, p. 137).

¹ Pode ser traduzido como técnicas, visões etc.

² Conhecimento, isto é, saber como.

³ Compreensão sistemática, isto é, saber por quê.

A tensão criativa, juntamente com a tensão emocional e conflito estrutural, forma o que Senge (1990, p.156) definiu como as “estruturas” que caracterizam o Domínio Pessoal como sendo uma disciplina”. Segundo o autor, a tensão criativa vem atrelada a outros sentimentos “negativos” como angústia, apreensão, esmorecimento etc. Estes sentimentos são conhecidos como tensão emocional. É importante saber diferenciar estes dois sentimentos para não haver uma queda da meta a ser alcançada. Isso acontece devido ao fato de que, quando as pessoas se deixam levar por tais sentimentos, tende-se a diminuir o objetivo proposto para adequá-lo a realidade que se está vivendo.

Sveiby (1998) fala do papel preponderante da tensão como solução criativa de problemas. O autor sustenta que os líderes devem suportar oscilações de humor e emoções de seus profissionais a fim de estimular a criatividade de sua equipe.

A luta entre as forças criativas e administrativas ocorre em todas as organizações que dependem dos profissionais. [...] Embora as diferenças entre gerentes e profissionais possam facilmente se transformar em conflitos desastrosos, os líderes hábeis podem canalizar essas tensões para explosões controladas de energia criativa. Os gerentes podem aprender a fazer isso com empresas como teatros, orquestras e jornais, que empregam pessoas criativas e já desenvolveram diversas técnicas para canalizar tensões. (SVEIBY, 1998, p.94-95).

O conflito estrutural é apontado por Senge (1990) como aquelas idéias de incapacidade de realização de desejos que as pessoas possuem em seu subconsciente. Estas idéias tendem a agir com força de vetor em sentido contrário à força do pólo oposto: o objetivo pessoal. Parafraseando Fritz (*apud* SENGE, 1990, p. 149) tem-se:

Imagine que há um elástico (tensão criativa) puxando-o na direção do seu objetivo. E imagine um segundo elástico a puxá-lo, preso na idéia de impotência e desmerecimento. Quando o primeiro tenta puxá-lo na direção do objetivo, o segundo o puxa para trás, na direção da idéia de que você não pode (ou não merece) atingir seu objetivo. Este sistema de duas tensões em sentidos contrários é chamado de ‘conflito estrutural’.

Pode-se perceber que Peter Senge fala de Domínio Pessoal como uma disciplina que resulta em bens intangíveis, ou seja, que não podem ser facilmente mensurados em valores monetários tanto pelo próprio funcionário, quanto pela organização em que ele atua. Por esta razão, ainda ocorre muita resistência no meio organizacional em se promover o Domínio Pessoal.

2.2.1.1 Domínio Pessoal e a quinta disciplina

A visão sistêmica da quinta disciplina de Senge (1990, p.156) permite identificar, no Domínio Pessoal, aspectos mais delicados como: “integração entre razão e intuição, uma visão melhor da nossa ligação com o mundo, compaixão e compromisso com o todo”.

Segundo Senge (1990, p. 157) “O raciocínio sistêmico pode ser a chave para integrar a razão e a intuição”. O autor diz que se deve sempre buscar a aliança entre razão e intuição a fim de se obter uma capacidade de decisão e resolução de problemas mais “apurada” do que ter em mente estritamente a racionalidade.

Muitas vezes se acredita que forças externas estão influenciando a vida das pessoas sem se dar conta de que as próprias pessoas é que podem estar influenciando suas vidas direta ou indiretamente. Ou seja, algumas ações tomadas pelas pessoas afetam-nas diretamente e elas nem percebem. Senge (1990, p.159) percebeu que: “uma dimensão negligenciada do crescimento pessoal está em ‘fechar os círculos’, ou seja, em estar sempre descobrindo como as aparentes forças externas estão na verdade inter-relacionadas com nossas ações”. O autor acredita que se deve ter uma visão melhor de ligação que cada indivíduo tem com o mundo, a fim de não se “fechar o círculo” muito cedo – o que acaba acontecendo com a maioria das pessoas devido às turbulências vividas no dia-a-dia.

A compaixão e o compromisso com o todo são descritos por Senge (1990, p.161) da seguinte maneira:

O espírito de união e compaixão que caracteriza os indivíduos com alto grau de domínio pessoal gera naturalmente um objetivo mais amplo. Sem ele, a visualização do mundo pelo subconsciente é profundamente egocêntrica – um simples meio de conseguir o que se quer.

Os sentimentos acima citados geram no ambiente intra-organizacional, um grau de comprometimento por parte dos colaboradores que transcende a simples busca pelo objetivo pessoal. A procura pelo alcance de objetivos maiores desencadeia um processo de crescimento pessoal e desenvolvimento do Domínio Pessoal acentuado nas pessoas.

2.2.2 Modelos Mentais

Senge (1990) fala de Modelos Mentais como paradigmas que estão profundamente enraizados no subconsciente das pessoas que, por vezes, não permite o surgimento de novas idéias – por ir de encontro com os padrões até então adotados.

[...] novas idéias deixam de ser postas em prática por serem conflitantes com imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que nos limitam a maneiras habituais de pensar e agir. É por isso que a disciplina de administrar modelos mentais – trazer à superfície, testar e melhorar nossas imagens internas do mundo – promete ser uma grande inovação na formação de organizações de aprendizagem. (SENGE, 1990, p. 163).

O autor supracitado se refere a estes modelos como ativos que norteiam o modo como se atua no cotidiano – influenciando nas ações diárias das pessoas. Isto acontece porque eles, além de influenciar o que as pessoas fazem, também influem no que as pessoas vêem. “Duas pessoas com diferentes Modelos Mentais podem observar o mesmo acontecimento e descrevê-lo de maneira diferente, porque olharam para detalhes diferentes” (SENGE, 1990, p. 164). Isto acontece pelo fato de as pessoas terem observação seletiva – olharem para aquilo que mais lhes chama atenção, ou mais lhes convém.

Fleury e Fleury (1997, p. 21-22) dizem que os Modelos Mentais: “são idéias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes”. De acordo com Sartor (2002) os Modelos Mentais são moldados por crenças e valores adquiridos ao longo da vida e acabam ditando o modo de pensar de cada indivíduo.

Segundo Senge (1990, p.165) “O problema dos modelos mentais não está no fato de eles serem certos ou errados [...] O problema surge quando eles são tácitos – quando estão abaixo de nosso nível de consciente”. Muitas vezes as pessoas não tomam conhecimento dos Modelos Mentais que carregam. Conseqüentemente, não modificam estes modelos e continuam a agir da mesma maneira.

É necessário, para o desenvolvimento da aprendizagem, que haja o que McGill e Slocum (1995) chamam de *abertura*. Esta dimensão corrobora o estudo de Modelos Mentais efetuado por Senge no que tange a necessidade dos gerentes estarem abertos às novas experiências – de modo a aprender com elas. Esta abertura demanda a supressão do controle gerencial.

Em adição à disposição em suspender a necessidade de controle, a abertura nas organizações mais inteligentes também pode ser vista como uma *humildade interfuncional*. [...] A *humildade interfuncional* requer dos gerentes que eles estejam interessados em reexaminar as premissas e crenças de seu treinamento que podem inibir o pensamento e a criatividade. (MCGILL; SLOCUM, 1995, p. 18).

No ambiente organizacional os Modelos Mentais podem, de acordo com Senge (1990), agir tanto negativa quanto positivamente. A parte negativa dos Modelos Mentais está no impedimento ao aprendizado que os mesmos incorrem através do uso de técnicas e operações obsoletas – que se tornam paradigmas irrefutáveis dentro de muitas organizações.

Porém, Senge (1990, p. 166-167) traz o exemplo do que a Shell fez na década de 70 na fase conturbada no mundo do petróleo: “[...] a Shell descobriu que, ajudando os administradores a esclarecer suas idéias, descobrir contradições internas nessas idéias e criar novas estratégias baseadas em novas idéias, eles teriam uma fonte inigualável de vantagem competitiva”. Os dirigentes da Shell descobriram que, influenciando os Modelos Mentais que seus tomadores de decisão possuíam, poderiam obter vantagem no uso de Modelos Mentais compartilhados – devido ao fato da Shell ser uma empresa multicultural (portanto, com uma pluralidade de modelos mentais que poderiam ser compartilhados).

Dois valores identificados por Bill O’Brien, da Hanover, são expostos por Senge (1990) como fatores que ensinam a lidar com os Modelos Mentais e combater as chamadas “doenças da hierarquia”: Sinceridade e Mérito.

Sinceridade era vista como um antídoto ao que O’Brien chamava de “a doença da dissimulação que dominava o comportamento das pessoas durante as reuniões. Um assunto comentado durante uma reunião pela manhã era comentado de maneira completamente diferente no fim da tarde em casa ou num encontro com os amigos”. *Mérito* – tomar decisões tendo em mente os interesses da organização – era o antídoto para a “tomada de decisões baseada na política burocrática, onde o objetivo era progredir mostrando serviço ou, se você já estivesse no topo, manter-se lá”. (SENGE, 1990, p. 170).

A inclusão da disciplina de Modelos Mentais nas organizações envolve o abandono de técnicas ultrapassadas e a abertura para a proposição de novas práticas. Senge (1990, p. 173) expõe que: “O desenvolvimento da capacidade de uma organização de trabalhar com modelos mentais envolve o aprendizado de novas técnicas e a implementação de inovações institucionais que ajudam a colocar essas técnicas em prática”.

Senge (1990) chama a atenção para a importância de se trabalhar a disciplina de Modelos Mentais no âmbito pessoal e profissional. O autor fala, também, de dois aspectos dos modelos mentais: equilíbrio de investigação e defesa; e aprendizado generativo.

O aprendizado generativo, na minha experiência, requer administradores com técnicas de reflexão e investigação, não simples planejadores e consultores. É a única maneira de as pessoas trazerem à superfície e desafiar seus modelos mentais antes que as circunstâncias externas as obriguem a repensar o assunto. À medida que mais empresas os adotarem, esses dois aspectos da modelagem mental ficarão cada vez mais integrados.

Senge (1990, p.174) apresenta mecanismos para poder se institucionalizar a reflexão sobre os Modelos Mentais existentes na organização – através da transformação do planejamento tradicional em aprendizado e da criação de ‘conselhos administrativos internos’ onde se possa reunir periodicamente a alta gerência e os gerentes locais. No uso do planejamento como aprendizado, Senge (1990) cita o exemplo da Shell – que adotou o uso de

cenários para forçar os administradores a raciocinar como eles agiriam em situações fictícias do futuro (fazendo com que os mesmos não tomem apenas uma opção como ótima). A respeito dos conselhos administrativos, Senge (1990, p.175) expõe o que ocorreu com a Hanover.

[...] a empresa criou uma rede de “conselhos administrativos internos”, compostos por grupos de dois a quatro administradores seniores que orientam administradores locais, e cuja principal função é de orientar e aconselhar, não controlar os tomadores de decisão locais. A fim de orientar os conselhos, a Hanover criou um conjunto de princípios operacionais para se trabalhar com modelos mentais. Esses princípios têm por objetivo estabelecer prioridade na investigação, promover uma diversidade de opiniões em lugar de consenso e destacar a importância de melhorar os modelos mentais em todos os níveis da organização.

É possível perceber que a proposta de Senge (1990) não é a de promover o consenso entre os diversos modelos mentais existentes no ambiente interno da organização. Mas sim, possibilitar uma variedade de opções a serem analisadas e testadas em situações que possam surgir e, a partir daí, escolher o modelo mental mais indicado para a pessoa que estiver encarregada do problema em questão – no intuito de ajudá-la no processo decisório.

2.2.2.1 Administração de Modelos Mentais a nível pessoal e interpessoal

Senge (1990, p.177) aborda duas classes de técnicas de aprendizagem das pessoas que aderiram ao que ele chamou de “ciência de ação”, a saber: técnicas de reflexão e técnicas de investigação.

As de reflexão cuidam da desaceleração dos nossos processos de raciocínio, a fim de nos tornarmos mais conscientes de como formamos nossos modelos mentais e de como eles influenciam nossas ações. As técnicas de investigação referem-se ao nosso modo de agir em relação às interações com as outras pessoas, principalmente ao tratarmos de questões complexas e conflitantes.

A primeira técnica de reflexão apresentada por Senge (1990, p.178) é o reconhecimento dos *saltos de abstração*. Esta técnica fala da capacidade que as pessoas têm em “abstrair detalhes concretos – substituindo os detalhes por conceitos simples e então raciocinando em termos desses conceitos.” Segundo o autor, é esta capacidade de separar o raciocínio conceitual que limita o aprendizado das pessoas – pois se acaba partindo do particular para o todo. Ou seja, as pessoas fazem generalizações a partir de suas observações sem nenhum tipo de teste que possa corroborar suas impressões a respeito da realidade observada – limitando, conseqüentemente, seu aprendizado.

No meio organizacional se consegue observar, de igual maneira, a ocorrência dos saltos de abstração. Senge (1990) ilustra esta verificação com um exemplo fictício de uma empresa que levava em consideração somente o preço de seu produto sem levar em consideração a qualidade de serviço. Os gerentes pensavam desta maneira porque os clientes sempre reivindicavam por descontos e preços mais baixos. A idéia de se focar na prestação de serviço com mais qualidade era sempre descartada. Isso ocorreu porque o preço baixo como vantagem competitiva tinha se tornado um axioma. Senge (1990, p.179) finaliza o exemplo da seguinte maneira: “Sem nada fazer, eles viram seus concorrentes ampliarem sua faixa de mercado oferecendo uma qualidade de serviço que os clientes jamais haviam experimentado e que, portanto, jamais haviam pedido”.

O exemplo acima corrobora que, no atual mundo de negócios, jamais se deve tomar um modelo como referência única e irrefutável. Deve-se sempre procurar interpretações e cursos de ações alternativos – sob pena de a organização perecer.

Outra técnica de reflexão apresentada por Senge (1998, p.222) é a da *coluna da esquerda*.

Esta é uma técnica usada para começar a “ver” como nossos modelos mentais atuam em determinadas situações. Ela revela a maneira pela qual manipulamos situações a fim de não enfrentarmos o que realmente pensamos e sentimos, impedindo desta maneira que uma situação contraprodutiva melhore.

Senge (1998) fala que o exercício da coluna da esquerda visa externar premissas ocultas e mostrar como elas influenciam o comportamento. Muitas vezes, não se consegue aprender com uma situação colidente por não conseguir enxergar as ‘colunas da esquerda’ que existe dentro de cada um.

Uma técnica de investigação citada por Senge (1998) é o *equilíbrio entre indagação e argumentação*. Senge (1998) diz que as pessoas tendem, em alguns casos, a criar um bloqueio às novas idéias e visões sobre determinada situação – por usarem veementemente suas capacidades de argumentação. Em consequência disto, deixa-se de aprender com indagações que, porventura, poderiam gerar informações produtivas.

A aprendizagem mais produtiva normalmente ocorre quando os gerentes combinam habilidades de argumentação e indagação. Uma outra maneira de dizer isto é “indagação recíproca”. Com essa expressão queremos dizer que todos tornam seu pensamento explícito e sujeito ao exame público. [...] quando há um equilíbrio entre indagação e argumentação, além de eu investigar o raciocínio subjacente aos pontos de vista de outras pessoas, eu declararia os meus pontos de vista de forma a revelar minhas próprias premissas e meu raciocínio, convidando as outras pessoas a investigá-los. (SENGE, 1998, p.226).

É possível perceber que o autor supracitado defende a idéia de que não se pode usar a indagação pura, bem como a argumentação impetuosa – sob pena de se limitar o aprendizado.

Outra técnica de investigação mencionada por Senge (1998) é a *teoria esposada* versus *teoria-em-uso*. Esta técnica visa o reconhecimento da defasagem entre a teoria esposada de cada pessoa e seu comportamento efetivo – a fim de proporcionar, realmente, a aprendizagem.

De acordo com Senge (1998, p. 229):

[...] posso declarar um ponto de vista (uma teoria esposada) de que as pessoas são basicamente confiáveis. Mais jamais empresto dinheiro aos amigos e guardo com bastante cuidado todos os meus bens. Evidentemente, minha teoria-em-uso, meu modelo mental mais profundo, difere de minha teoria esposada.

Pode-se concluir, diante do exposto acima, que a aprendizagem ocorre quando se muda de forma efetiva o modo de agir. E não, simplesmente, a assimilação de novas informações que ficam apenas “na teoria” – enquanto o comportamento permanece inerte.

2.2.2.2 Modelos Mentais e a quinta disciplina

Os Modelos Mentais foram definidos como idéias profundamente enraizadas que poderiam impedir mudanças. Senge (1998) expõe que esta disciplina de modelo mental deve ser combinada com o Pensamento Sistêmico a fim de se expor as idéias pré-concebidas e classificá-las como premissas (e não verdades absolutas) – de maneira que o Pensamento Sistêmico possa agir com a finalidade de reestruturar as premissas e, conseqüentemente, identificar as causas de problemas relevantes.

2.2.3 Visão Compartilhada

A palavra “visão”, colocada isoladamente, indica o ponto de vista que cada indivíduo tem de determinada situação. As visões pessoais são geradas a partir de um interesse individual. Já a Visão Compartilhada é, segundo Senge (1998), um resultado de diversos interesses pessoais em comum – de maneira que as pessoas que compartilham o mesmo interesse sintam-se realmente imbuídas de um objetivo comum.

Assim como as visões pessoais são retratos ou imagens que as pessoas têm na mente e no coração, as visões compartilhadas são imagens que pertencem a pessoas que fazem parte de uma organização. Essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades. [...] A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem (SENGE, 1998, p. 234).

No meio organizacional é imprescindível que os colaboradores possuam uma Visão Compartilhada com a Alta Administração da empresa. Desta maneira, todos caminham com um objetivo comum e “vestem a camisa” da organização. A Visão Compartilhada estimula o trabalho em equipe e, segundo Senge (1998, p. 236): “[...] muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de ‘sua empresa’, ela se transforma em ‘nossa empresa’”.

Fleury e Fleury (1997, p. 21-22) corroboram as idéias de Senge:

Visões partilhadas: quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas. Muitos líderes têm objetivos pessoais, que nunca chegam a ser partilhados pela organização como um todo; a organização funciona muito mais devido ao carisma do líder ou às crises que unem a todos temporariamente.

Quando a Visão Compartilhada se manifesta em uma organização, os objetivos organizacionais abrangentes se tornam metas que os colaboradores querem alcançar – estimulando novas formas de pensar e agir. “As visões compartilhadas estimulam a coragem de uma forma tão natural que as pessoas nem percebem a extensão de sua coragem. Ter coragem é simplesmente fazer o que for necessário para realizar a visão” (SENGE, 1998, p.236).

Senge (1998) explicita que as organizações devem estimular o desenvolvimento da visão pessoal, no intuito de se obter comprometimento com os colaboradores – pois a Visão Compartilhada é derivada da visão individual.

O surgimento de visões verdadeiramente compartilhadas é um processo demorado. As visões compartilhadas evoluem como subproduto de interações de visões individuais. A experiência sugere que essas visões genuinamente compartilhadas exigem conversas constantes nas quais os indivíduos não só se sentem livres para expressar seus sonhos, como também aprendem a ouvir os sonhos uns dos outros. Como resultado deste processo, surgem novos *insights* sobre o que é possível (SENGE, 1998, p. 245).

A *participação* o *comprometimento* e a *aceitação* são termos trazidos por Senge (1998) como formas de disseminar a Visão Compartilhada. Embora, muitas vezes, o significado dos termos acima possa causar confusão, Senge (1998, p.249) resume de forma bastante simples suas diferenças: “A participação e o comprometimento fazem com que as pessoas queiram realmente a visão. A aceitação genuína faz com que as pessoas aceitem a

visão”. A participação é a opção que as pessoas têm de fazer parte de alguma coisa. O comprometimento vai além de, simplesmente, fazer parte – os indivíduos querem transformar algo de comum visão em realidade. Já a aceitação possui vários níveis – conforme descreve Senge (1998, p. 247):

Aceitação genuína: Vê os benefícios da visão. Faz tudo o que se espera e mais. [...]; *Aceitação formal:* Vê os benefícios da visão. Faz tudo o que se espera e nada mais; [...] *Aceitação hostil:* Não vê os benefícios da visão. Mas também não quer perder o emprego. Faz o que se espera porque tem que fazer, mas deixa bem claro que não está realmente ‘a bordo’; *Não-aceitação:* Não vê os benefícios da visão e não faz o que se espera. ‘Não vou fazer isso; ninguém pode me obrigar’; e *Apatia:* Nem contra nem a favor da visão. Desinteressado. Sem energia.

Após a explanação sobre Visão Compartilhada, verificar-se-á a sua correlação com a Quinta Disciplina (Pensamento Sistêmico).

2.2.3.1 Visão Compartilhada e a quinta disciplina

Senge (1998) diz que uma nova visão nem sempre consegue “sobreviver” no meio organizacional devido a vários fatores limitantes que podem interceder no crescimento e amadurecimento da visão – dentre eles, a diversidade de opiniões que pode dissipar o foco e gerar conflitos que não podem ser gerenciados. O autor sustenta que se deve encorajar as pessoas a refletir sobre suas próprias visões e aprender a identificar esses fatores que limitam o crescimento – usando as técnicas de indagação e reflexão mencionadas na disciplina de Modelos Mentais.

Acredito que a disciplina da criação de uma visão compartilhada perde um ponto de sustentação quando praticada sem o pensamento sistêmico. A visão pinta o quadro que queremos criar. O pensamento sistêmico revela como criamos o que temos no momento (SENGE, 1998, p. 258).

“A visão transforma-se em uma força ativa somente quando as pessoas realmente acreditam que podem influenciar o seu futuro” (SENGE, 1998, p.259). Esta afirmação de Senge deixa claro que as pessoas não podem realmente mudar o rumo das coisas, ou a realidade atual, se não acreditarem que estão fazendo parte do processo de mudança. Muitos administradores são condicionados a reagirem a mudanças, sem notarem que eles mesmos podem provocar uma mudança – de uma realidade atual para uma melhor.

2.2.4 Aprendizagem em Equipe

Ouve-se falar muito em várias áreas de esporte, música etc. sobre um time ou banda formada por "estrelas" - mas que no conjunto deixam a desejar. Da mesma maneira, no meio organizacional, percebe-se a existência de tal fato. Senge (1998) diz que isso acontece porque a energia de cada membro da equipe está "desalinhada" em relação ao objetivo do grupo como um todo. "A característica fundamental da equipe relativamente desalinhada é o desperdício de energia. Os indivíduos podem dar tudo de si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço da equipe" (SENGE, 1998, p.262). Por outro lado, existem, também, equipes com profissionais de um nível não tão elevado, mas que, trabalhando em conjunto, conseguem resultados positivos. "[...] quando uma equipe torna-se mais alinhada surge uma unicidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam. Há menos desperdício de energia" (SENGE, 1998, p.262). O autor diz, ainda, que quando os indivíduos canalizam suas energias para atingir um objetivo comum eles não precisam abrir mão de suas visões pessoais em prol da visão maior do grupo - pois a Visão Compartilhada acaba tornando-se uma consequência de suas visões pessoais. O autor define Aprendizagem em Equipe como:

[...] o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ela baseia-se também no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são compostas de indivíduos talentosos. No entanto, visão compartilhada e talento não bastam. O mundo está repleto de equipes com indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante algum tempo, mas que não conseguem aprender. A grande banda de *jazz* tem talento e uma visão compartilhada (mesmo que eles não a discutam), mas o que realmente importa é que os músicos sabem como tocar juntos (SENGE, 1998, p.263).

Fleury e Fleury (1997, p. 21-22) definem da seguinte maneira:

- **aprendizagem em grupo:** em grupos em que as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade para ação coordenada. A aprendizagem em grupo começa com o diálogo; em outras palavras, com a capacidade dos membros do grupo em propor suas idéias e participar da elaboração de uma lógica comum;

Os autores citados têm suas opiniões convergentes no sentido de que a Aprendizagem em Equipe ocorre quando as organizações proporcionam aberturas para que ferramentas como o diálogo possa resultar em conhecimento coletivo uma linguagem comum a todos os membros do grupo

Para que os administradores possam promover a Aprendizagem em Equipe em suas organizações é necessário que, na visão de McGill e Slocum (1995, p. 22), desenvolvam a

empatia: “O gerente que aprende usará sua habilidade de empatia (por exemplo, pensar do ponto de vista da outra pessoa ou examinar novas dimensões) para resolver positivamente falhas nas comunicações, perdas de confiança e a dissolução de relacionamentos.” Cada vez mais esta habilidade se torna primordial e auxilia os resultados positivos de uma equipe.

Atualmente, as organizações estão sentindo, mais do que nunca, a necessidade de se aprender a dominar a Aprendizagem em Equipe. Senge (1998) explica que este fato ocorre devido a tendência de que, cada vez mais, decisões importantes sejam tomadas em grupo. O autor fala que a Aprendizagem em Equipe possui três pontos de grande relevância:

Primeiro, existe a necessidade de se pensar reflexivamente sobre assuntos complexos. Aqui, as equipes precisam aprender a como utilizar o potencial de muitas mentes a fim de serem mais inteligentes do que uma mente. [...] Segundo, existe a necessidade de ação inovadora e coordenada. [...] onde cada membro da equipe permanece consciente dos outros membros e age de modo a complementar as ações dos outros. Terceiro, existe o papel dos membros da equipe em outras equipes. [...] Assim, uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes, através da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla. (SENGE, 1998, p.264).

Pode-se constatar que a disciplina de Aprendizagem em Equipe é de domínio coletivo. Não se pode dominar esta disciplina de maneira individual, pois se necessita da constante participação do grupo ao qual se está inserido. Um indivíduo pode dizer que é um grande musicista, mas nunca, dizer que ele, enquanto indivíduo, é uma grande banda.

"A disciplina de Aprendizagem em Equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão, as duas formas distintas de conversação entre as equipes" (SENGE, 1998, p.264). O autor expõe o diálogo como uma conversa em que se tem as atenções voltadas sobre o que cada membro está dizendo, de forma livre e respeitando-se cada ponto de vista. Já na discussão, existe a exposição de pontos de vista diferentes e a conseqüente defesa de cada parte. Senge (1998) aponta a importância de as organizações terem consciência da diferença existente entre as duas práticas e de como é importante usá-las de forma que se complementem – alternando suas práticas de acordo com a conveniência do momento.

“A aprendizagem em equipe também envolve lidar de forma criativa com as forças poderosas de oposição ao diálogo e à discussão produtiva nas equipes de trabalho” (SENGE, 1998, p.265). Isto significa que é preciso saber lidar com as chamadas “rotinas defensivas”, ou seja, com situações que cotidianamente servem como uma espécie de auto-proteção – nas quais é mais fácil relevar ou se impor do que debater e aprender com a experiência.

Senge (1998) ressalta, também, a questão da prática e desempenho. Como qualquer outro tipo de equipe que “luta” para vencer, as organizações devem praticar e desempenhar exaustivamente a Aprendizagem em Equipe.

2.2.4.1 Aprendizagem em Equipe e a quinta disciplina

De acordo com Senge (1998) o Pensamento Sistêmico age de maneira fundamental na disciplina da Aprendizagem em Equipe.

As rotinas defensivas criadas pelas equipes que aprendem é algo que, na visão de Senge (1998), é tipicamente sistêmico.

Em vez de ver a atitude de defesa em termos de comportamento dos outros, a alavancagem está em identificar as rotinas defensivas como criações conjuntas e descobrir o nosso próprio papel na sua criação e manutenção. Se buscarmos rotinas defensivas somente ‘lá fora’ e não conseguirmos identificá-las ‘aqui dentro’, nossos esforços para aprender a lidar com elas apenas aumentarão a defensividade (SENGE, 1998, P. 293-294).

O mundo empresarial é repleto de situações complexas e dinâmicas que forçam os gerentes a terem uma visão totalitária da situação. Se uma decisão necessita ser tomada por uma equipe de administradores, o problema da complexidade e dinamismo se agrava. Isto acontece devido ao fato de os gerentes apresentarem visões diferentes (pois cada indivíduo tem um modelo mental diferenciado) e, conseqüentemente, dá valor a questões diferentes de uma mesma situação. Isto é corroborado na seguinte afirmação de Senge (1998, p.295-296): “É improvável que esta situação melhore enquanto as equipes não compartilharem uma nova linguagem para descrever a complexidade. [...] Sem uma linguagem compartilhada para tratar a complexidade, a aprendizagem em equipe é limitada”.

Diante do exposto acima, fica claro que as equipes gerenciais necessitam desenvolver a disciplina da Aprendizagem em Equipe em conjunto com o Pensamento Sistêmico – a fim de facilitarem o processo de tomada de decisão e compartilhamento do conhecimento, bem como garantirem a sobrevivência no atual mundo globalizado e mutante que se vive.

2.2.5 Pensamento Sistêmico

O Pensamento Sistêmico deve ser fundamental entre os colaboradores de uma empresa. Na atualidade, é preponderante se ter uma visão holística de processos e variáveis

internas e externas que se entrelaçam e influenciam o ambiente organizacional. As cinco disciplinas de aprendizagem de Peter Senge devem convergir para proporcionar experimentação e progresso dentro de uma organização. “Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz. Nunca se ‘chega’ a um lugar; passa-se a vida aprimorando disciplinas” (SENGE, 1998, p.44).

Na concepção de Senge (1998, p.100), a chamada Quinta Disciplina é assim conceituada:

Chamo o pensamento sistêmico de a quinta disciplina porque ele é a pedra fundamental conceitual subjacente a todas as cinco disciplinas descritas neste livro. Todas envolvem uma mudança de mentalidade, de ver as partes para ver o todo, de considerar as pessoas como reativas e impotentes para considerá-las como participantes ativas na formação de sua realidade, deixando de reagir ao presente para criar o futuro.

De acordo com Fleury e Fleury (1997, p. 21-22):

pensamento sistêmico constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo, e apontar futuras direções para aperfeiçoamento.

Parafraseando McGill e Slocum (1995), pode-se concluir que o Pensamento Sistêmico é a visão holística de todos os envolvimento que compõem um processo, que faz com que a pessoa saiba o seu papel dentro deste processo e o que fazer para aperfeiçoá-lo.

O Pensamento Sistêmico é, justamente, aquela disciplina que vem integrar as demais no intuito de que todas se desenvolvam como um conjunto. Senge (1998) traz um termo chamado “metanóia”, que significa “mudança de mentalidade”. O autor traz esse termo para externar o significado, na sua visão, da palavra “aprendizagem” – que não significa, necessariamente, acúmulo de informações. Mas, sim, uma maneira diferente de se ver o mundo, de diagnosticar o ambiente que circunda cada indivíduo e sua relação com ele. O autor sustenta que o sentido básico da ‘organização que aprende’ é justamente a inovação e recriação de seu futuro – e não apenas garantir a sobrevivência no mercado.

2.2.5.1 Os elementos básicos do Pensamento Sistêmico

Senge (1998) aponta como elementos básicos do Pensamento Sistêmico: o *feedback* de reforço, *feedback* de equilíbrio e defasagens.

Os processos de feedback de *reforço* (ou de amplificação) são os propulsores do crescimento. [...] o feedback de *equilíbrio* (ou de estabilização) entra em ação

sempre que existe um comportamento orientado para uma meta. [...] Além disso, muitos processos de feedback contêm “defasagens”, interrupções no fluxo de influência que tornam graduais as consequências das ações (SENGE, 1998, p. 110).

Um sistema de feedback de reforço tende a acentuar determinada situação, de modo que uma pequena ação pode se transformar e tomar dimensões gigantescas. Nos processos de reforço os movimentos são ampliados, produzindo movimentos na mesma direção. “A sabedoria popular chama os círculos de reforço de ‘efeito bola-de-neve’ [...]”. (SENGE, 1998, p. 113). Um exemplo de círculo de reforço negativo seria uma banda tocando em um bar vazio. O público, em busca de diversão, vê de fora que o bar está vazio e acaba não entrando. Um exemplo positivo seria o show de uma banda famosa onde se sabe que a procura por ingressos está muito grande. Isso causa um efeito “bola-de-neve” ou “maria-vai-com-as-outras” que acaba resultando em propaganda positiva para a banda.

Em um sistema de feedback de equilíbrio, a procura é pelo cumprimento do objetivo estabelecido. Se um indivíduo está com sede, seu corpo irá “pedir” água o suficiente para a satisfação da necessidade biológica. Nas empresas, de igual maneira, as ações que moldam o seu cotidiano buscam se adequar às constantes oscilações existentes no mercado – que anseia por, cada vez mais, por flexibilidade na gerência empresarial.

A defasagem é a lacuna existente entre a ação e sua resposta correlata. Senge (1998) explicita que a maneira com que se trata as defasagens é que irá ditar como será o efeito delas no meio organizacional – afastando da meta estabelecida ou agindo positivamente aprendendo a identificá-las e lidar com elas. Se um administrador aprender a identificar e corrigir as defasagens que os processos sob sua supervisão apresentarem, ele estará alavancando a melhoria do desempenho de seu departamento. Senge (1998, p. 119) diz que: “As defasagens entre as ações e as consequências estão por toda parte nos sistemas humanos. Investimos agora para colher benefícios no futuro distante; contratamos uma pessoa hoje, mas talvez sejam necessários meses para que ela se torne produtiva [...]”.

2.2.5.2 O princípio da alavancagem

O princípio da alavancagem é apontado por Senge (1998) como o resultado prático do Pensamento Sistêmico. Este princípio permite que se identifiquem áreas propensas a modificações que gerem resultados relevantes e com efeito prolongado. “Muitas vezes, a alavancagem segue o princípio da economia dos meios: os melhores resultados provêm não de

esforços em larga escala, mas sim de pequenas ações bem focalizadas” (SENGE, 1998, p.143).

A partir do momento que se aprende a enxergar as partes que compõem o todo, se está mais tendente a identificar áreas de alta alavancagem – pois se compreenderá subsistemas que integram um sistema maior e, conseqüentemente, poderá se ter uma melhor idéia de que atitudes tomar e em que área, a fim de se provocar mudanças significativas e duradouras.

Ao se realizar esta revisão de literatura a respeito das Cinco Disciplinas de Peter Senge, foi perceptível o papel do líder como fundamental para o desenvolvimento destas disciplinas no âmbito organizacional. Portanto, será explanado a seguir, o tema liderança em organizações que aprendem para servir de embasamento teórico no estudo de caso.

2.2.6 Liderança

A capacidade de construir organizações que aprendem exige uma nova visão de liderança. Starkey (1997, p. 314) diz que: “Os novos líderes serão projetistas, professores e regentes, dotados de uma gama de novas habilidades que recriem ‘seguidores’ e os transformem em ativos participantes do seu próprio destino”. Senge (1997, p.345) corrobora:

Na organização que aprende, os papéis dos líderes diferem substancialmente daqueles do carismático tomador de decisões. [...] Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Em suma, nas organizações que aprendem, os líderes são responsáveis por *construir organizações* nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro – isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado.

No Quadro 1 pode-se perceber as consideráveis diferenças existentes entre o modelo tradicional e o líder das organizações que aprendem. Senge (1998) aponta o preparo gerencial como fator de principal impedimento ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Portanto, é necessário promover uma nova maneira de desenvolvimento gerencial a fim de habilitar os novos líderes à realidade das organizações que aprendem. Romani e Dazzi (2002, p. 51) confirmam: “Não há mais como manter uma relação de comando, controle e subordinação em um ambiente no qual se requer um comprometimento maior das pessoas e a capacidade de transferir seus conhecimentos sem o constante medo de compartilhá-lo”.

LÍDER TRADICIONAL	LÍDER DA ERA DO CONHECIMENTO
Apóia-se em regras, normas e procedimentos.	Apóia-se nas pessoas, suas capacitações e habilidades.
Rotina é uma batalha constante a ser vencida.	Rotina é o reinício de novas oportunidades.
Distingue suas ações das dos subordinados, tendo cada um o seu papel.	Distingue suas ações pela competência.
Comunica o suficiente para manter as coisas funcionando.	Debate, pesquisa.
Vê, acompanha e controla tudo.	Vê, acompanha e controla o que é mais importante.
Cultura específica de uma tarefa.	Cultura ampla, visando entender e criar alternativas.
Delega o que fazer.	Delega como fazer.
Motivado pelo poder e pelo dinheiro.	Motivado pelo desafio de auto-realização.
Poder baseado no cargo.	Poder baseado na competência.
Trabalho é simples troca econômica.	Trabalho é um processo de enriquecimento cultural, além de uma troca econômica.
Visão de especialista.	Visão ampla de generalista.

Quadro 1: O líder tradicional versus o líder da era do conhecimento

Fonte: Smiderle e Resende (*apud*, ROMANI; DAZZI, 2002).

Na organização que aprende os papéis da liderança – projetista, professor, e regente – ganham, de acordo com Senge (1997), novas habilidades e ferramentas. O autor fala que o líder como **projetista** dá o propósito, a visão e os valores que nortearão as operações da organização, ou seja, o seu alicerce. O líder como **professor** é apontado como o responsável por:

[...] ajudar a todos na organização, incluindo a si próprio, a adquirir visões da realidade atual mais ricas em percepções. Essa postura está alinhada com a popular visão emergente do líder como mentor, guia ou facilitador. O papel do líder como professor começa pelo ato de fazer aflorar nas pessoas seus modelos mentais em relação a questões importantes (SENGE, 1997, p.351).

O líder como **regente** é apontado pelo autor como uma questão de atitude crucial para as organizações que aprendem.

O senso de regência dos líderes opera em dois níveis: regência das pessoas que eles lideram e regência do propósito ou missão maior que sustenta a organização. O primeiro tipo surge da observação aguçada do impacto que a liderança de uma pessoa pode exercer sobre as demais. [...] O segundo tipo de regência surge do senso que um líder tem de propósito pessoal e de comprometimento com a missão maior da organização (SENGE, 1997, p.353).

Na concepção de McGill e Slocum (1995) os líderes das organizações de aprendizagem precisam abandonar algumas idéias profundamente enraizadas sobre liderança (necessitam desaprender o papel de líder tradicional). Os autores defendem os líderes como: *Modelos* para a aprendizagem – de modo que seus seguidores possam confiar e imitar seu comportamento. Os líderes como *Mentores* da aprendizagem:

Estabelecem agendas de aprendizagem, visando tipos particulares de aprendizagem.
 Criam um ambiente de aprendizagem com atribuições desafiantes, com um grande conteúdo a ser aprendido e riscos a serem tomados.
 Ajudam a processar a experiência de aprendizagem; eles fazem o levantamento do que foi aprendido e como o foi (MCGILL e SLOCUM, 1995, p.214).

Os autores sustentam que, nas organizações mais inteligentes, os líderes devem exercer o papel de *Gerentes* da aprendizagem. Dar bom exemplo e serem mentores apenas não adianta. “Gerenciar a aprendizagem significa dizer que os líderes devem focalizar continuamente suas atenções na agenda de aprendizagem e institucionalizar esse processo” (MCGILL; SLOCUM, 1995, p.217). Além disso, a monitoração da aprendizagem organizacional deve ser motivo de atenção no intuito de torná-la responsabilidade de cada indivíduo. Os líderes *Monitores* devem agir, de acordo com McGill e Slocum (1995, p.223), de três maneiras para promover uma monitoração eficaz da aprendizagem: “1. Os líderes estabelecem rotinas para receber *feedbacks* não distorcidos. 2. Os líderes encorajam novas falhas. 3. Os líderes imaginam ações que sejam divertidas e agradáveis”.

Na visão de Senge (1997), os líderes empenhados em construir organizações que aprendem devem desenvolver novas habilidades de liderança baseadas nas disciplinas de aprendizagem (principalmente visões compartilhadas, Modelos Mentais e Pensamento Sistêmico). Desta maneira, atingirão níveis mais altos de satisfação pessoal e contribuirão para a geração de organizações mais produtivas do que aqueles de organizações tradicionais.

Como pôde ser percebida nos fundamentos teóricos apresentados, a prática das disciplinas de Senge são de suma importância para a aprendizagem organizacional. No estudo de caso, será verificado se a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis promove a aprendizagem organizacional através da manifestação das Cinco Disciplinas de Peter Senge e de sua liderança.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam este trabalho. De acordo com Kaplan (*apud* CASTRO, 1977, p.33) “[...] o objetivo da metodologia é o de ajudar-nos a compreender, nos mais amplos termos, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo”. Vergara (1997) chama a atenção para a informação que deve ser dada ao leitor a respeito do tipo de pesquisa realizada a fim de justificá-la, conceituá-la academicamente.

O presente trabalho requereu para seu desenvolvimento tanto a coleta de dados secundários, realizada via pesquisa bibliográfica, quanto de dados primários obtidos através de estudo de caso.

3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto à natureza das variáveis estudadas, esta pesquisa é classificada como predominantemente quantitativa que, conforme Roesch (1999, p. 122), “[...] enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações; por isso mesmo, a análise de dados é baseada no uso de estatísticas”. Porém, utilizou-se técnicas de coleta de dados de caráter qualitativo para o levantamento do histórico e a identificação da estrutura da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis – bem como para complementar a discussão dos resultados quantitativos.

Este estudo é caracterizado, também, como uma pesquisa descritiva, pois, segundo Vergara (1997, p. 45) “[...] expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Desta maneira, foram expostas as informações sobre estrutura organizacional, manifestação das disciplinas de Senge e perfil de liderança da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

Em relação à intenção da pesquisa em termos de amplitude e profundidade, este trabalho enquadra-se como estudo de caso, pois está circunscrito a um único grupo de pessoas: a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis. “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país (VERGARA, 1997, p.47)”. Este tipo de estudo contribui segundo Yin (2001, p. 21), “[...] de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. O

uso do estudo de caso como forma de pesquisa em trabalhos de conclusão de curso em Administração é justificado, por Roesch (1999), pelo fato de os estudantes direcionarem suas pesquisas em uma ou poucas organizações e, também, não disporem de uma equipe para o desenvolvimento de um estudo de campo. Neste caso, foi realizado um estudo de caso na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

3.2 População e amostra

A população alvo desta pesquisa foram todos os 48 músicos militares que compõem a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis. No entanto, no momento da investigação nem todos estavam presentes na organização. Assim, com base em Barbettta (2005, p. 25) foi necessário identificar a população acessível. O autor define população acessível como um “[...] conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e que são passíveis de serem observados, com respeito às características que pretendemos levantar”. Neste caso, a população pesquisada foram os integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis que estavam acessíveis durante o período de pesquisa – 45 militares da Aeronáutica (soldados, cabos, sargentos, suboficiais e capitão) com idades entre 20 e 50 anos.

Não foi efetuado nenhum tipo de cálculo amostral pelo fato desta pesquisa ser efetuada com todos os membros acessíveis da Banda de Música. No período de 08/05/2007 a 15/05/2007 apenas três militares que se encontravam de licença não foram pesquisados. De acordo com Appolinário (2006, p.125): “A maioria esmagadora das pesquisas lida com amostras e não com populações, e a grande exceção é o censo – no qual todos os indivíduos integrantes da população são estudados”. Desta maneira, foi realizado o censo da população e esta investigação, portanto, se enquadra como Pesquisa Censitária.

3.3 Plano de coleta de dados

As técnicas e instrumento de coleta de dados utilizados foram: observação participante, análise documental, entrevista individual não estruturada e questionário.

A observação participante foi adotada por ser considerada, de acordo com Yin (2001), uma técnica de coleta de dados em que o observador não é passivo – devido ao fato de o recorte da pesquisa ser o ambiente de trabalho do pesquisador. Como se trata de uma Organização Militar, com acesso mais restrito, esta técnica se mostra indicada porque há “[...] habilidade de conseguir permissão para participar de eventos ou de grupos que são, de outro

modo, inacessíveis à investigação científica” (YIN, 2001, p. 116). Esta técnica foi adotada para coletar informações referentes à estrutura da Banda e análise das cinco disciplinas de Senge e Liderança.

A análise documental foi utilizada, também, porque “fornece ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informação [...]” (TRIVIÑOS, 1987, p.111). Neste caso, foram analisados documentos que complementassem informações relacionadas à estrutura organizacional e histórico da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

A entrevista individual não estruturada foi utilizada somente com o Regente-Adjunto (por ser o músico militar de maior tempo de serviço) da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis no propósito de coletar informações a respeito do histórico da Banda.

O questionário é uma das formas mais utilizadas para coletar dados. Cervo e Bervian (1983, p. 159) falam que: “[...] a palavra ‘questionário’ refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. [...] Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central”. O questionário foi aplicado na presença do investigador e foram utilizadas perguntas fechadas padronizadas (vide ANEXO A e B). Este instrumento de coleta de dados foi utilizado para as seguintes categorias de análise: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe, Pensamento Sistêmico e Liderança. As questões referentes às cinco disciplinas de Senge foram adaptadas de Eying (2006) e as questões sobre liderança foram elaboradas pelo autor com base na fundamentação teórica do presente trabalho. Os questionários 1 e 2 (ANEXO A e B, respectivamente) contém as mesmas questões referentes às cinco disciplinas de Senge – diferenciando, somente, nas questões relativas a liderança, nas quais o questionário 1 está direcionado para o regente e regente-adjunto e o questionário 2 para os especialistas em instrumento musical. O questionário é composto de trinta e cinco questões distribuídas de forma a avaliar cada uma das disciplinas de Senge e a liderança – sendo que a disposição das questões foi feita de forma aleatória, mesclando as cinco disciplinas e liderança, de modo que as respostas não pudessem ser induzidas por uma sequência lógica, obtendo-se, com isso, maior confiabilidade da pesquisa.

A definição das categorias e unidades de análise, e a correspondente técnica e instrumento utilizados na coleta de dados, podem ser visualizados no Quadro 2:

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE ANÁLISE	TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - divisão e especialização da tarefa - formalização do comportamento organizacional - centralização e descentralização - mecanismos de coordenação - cadeia de comando e níveis hierárquicos 	Observação participante e análise documental
Domínio Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - autoconhecimento - objetivo pessoal - habilidades e competências 	Questionário (questões 02 e 16) (questões 23 e 30) (questões 13 e 26)
Modelos Mentais	<ul style="list-style-type: none"> - abertura a críticas construtivas - resgate de lições passadas - idéias e valores 	Questionário (questões 03 e 09) (questões 21 e 35) (questões 14 e 33)
Visão Compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> - participação e comprometimento - aceitação - objetivo pessoal <i>versus</i> objetivo organizacional 	Questionário (questões 19 e 22) (questões 11 e 32) (questões 05 e 27)
Aprendizagem em equipe	<ul style="list-style-type: none"> - práticas do diálogo e discussão - abertura e transparência na comunicação - compartilhamento de idéias 	Questionário (questões 01 e 25) (questões 20 e 31) (questões 06 e 28)
Pensamento Sistêmico	<ul style="list-style-type: none"> - visão do todo - transformação das visões em realidade - criatividade e inovação 	Questionário (questões 04 e 29) (questões 24 e 34) (questões 07 e 17)
Liderança	<p>QUESTIONÁRIO 1 (Regente e Regente-Adjunto)</p> <ul style="list-style-type: none"> - humildade interfuncional - comunicação - senso de regência - gerenciamento da rotina - líder como gerente da aprendizagem <p>QUESTIONÁRIO 2 (Instrumentistas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - humildade interfuncional - comunicação - senso de regência - gerenciamento da rotina - líder como gerente da aprendizagem 	<p>Questionário</p> <p>(questão 08) (questão 18) (questão 15) (questão 10) (questão 12)</p> <p>(questão 08) (questão 18) (questão 15) (questão 10) (questão 12)</p>

Quadro 2: Categorias e unidades de análise e técnicas e instrumento de coleta de dados

Fonte: Elaborado pelo autor

As questões referentes aos questionários 1 e 2 foram estruturadas de maneira que se pudesse medir as atitudes indicativas de cada categoria de análise. Richardson (1999, p.265) define as atitudes como “[...] predisposições para reagir negativa ou positivamente a respeito de certos objetos, instituições, conceitos ou outras pessoas”. Neste caso, as atitudes foram verificadas quanto a rejeição ou aprovação das sentenças que compunham os questionários 1 e 2 – de maneira que cada sentença visou examinar a ocorrência ou não de cada unidade de análise proposta neste trabalho.

A escala utilizada para a mensuração das atitudes foi a escala de Likert de 5 pontos (1 a 5), sendo 1 para discordo totalmente; 2 discordo em parte; 3 indiferente; 4 concordo em parte; e 5 concordo totalmente. Richardson (1999, p.271) define a escala de Likert da seguinte maneira:

O método Likert começa com a coleta de uma quantidade importante de itens que indicam atitudes negativas e positivas sobre um objeto, instituição ou tipos de pessoa. [...] O conjunto de itens é administrado a um grupo de sujeitos. Cada item se classifica ao longo de um contínuo de cinco pontos que varia entre ‘muito de acordo a muito em desacordo’.

O pré-teste foi realizado no dia 03/05/2007 com militares da Base Aérea de Florianópolis não integrantes da Banda de Música. O instrumento foi aplicado em um representante de cada nível hierárquico da Base Aérea correspondente aos níveis hierárquicos existentes na Banda de Música, ou seja, 1 Capitão, 1 Suboficial, 1 Primeiro-Sargento, 1 Segundo-Sargento, 1 Terceiro-Sargento, 1 Cabo e 1 Soldado. Não foi verificada a necessidade de correção de nenhuma questão.

3.4 Plano de análise de dados

A tabulação dos dados foi feita através da planilha eletrônica *Microsoft Excel*. Os dados foram dispostos da seguinte maneira:

- a) as linhas representaram a tabulação das respostas de todas as questões (1 a 35) agrupadas por unidades de análise e categorias de análise;
- b) da coluna 1 a 45 foram distribuídas as respostas em ordem hierárquica decrescente (Regente e Regente-Adjunto; Suboficiais; Primeiros-Sargentos; Segundos-Sargentos; Terceiros-Sargentos; Cabos e Soldados);
- c) as colunas 46, 47 e 48 representaram, respectivamente, média, percentual e desvio padrão de cada questão;

- d) as colunas seguintes representaram, respectivamente, a frequência absoluta e relativa de Discordo Totalmente; Discordo Parcialmente; Indiferente; Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente para cada questão;
- e) as colunas subseqüentes representaram cálculos análogos aos passos 3 e 4 para cada nível hierárquico – Regente e Regente-Adjunto; Suboficiais; Primeiros-Sargentos; Segundos-Sargentos; Terceiros-Sargentos; Cabos e Soldados respectivamente.

A análise quantitativa dos dados referentes às Cinco Disciplinas de Peter Senge e Liderança foi feita **por unidades de análise e por categoria de análise** – através do uso de estatística descritiva⁴ levando-se em consideração *distribuições de frequência*⁵ (absoluta e relativa), *medidas de tendência central*⁶ (média e respectivo percentual) e *medidas de dispersão*⁷ (desvio padrão). Estes resultados foram apresentados por questão e por níveis hierárquicos através de tabelas e gráficos – a fim de ser medir o percentual de ocorrência (manifestação) das atitudes que compõem cada unidade de análise e permitir verificar se a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis promove a Aprendizagem Organizacional, objetivo geral deste trabalho.

Os critérios que permitiram afirmar a manifestação positiva de cada unidade de análise e, por conseguinte, cada categoria de análise desta pesquisa, foram:

- a) média igual ou superior a 3 (três) e percentual acima dos 50%; e
- b) frequência relativa das respostas (acima de 50%) concentradas em Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente.

3.5 Limitações

Um fator limitante deste trabalho é a abordagem quantitativa para verificar a ocorrência das Cinco Disciplinas e da Liderança como propulsora da Aprendizagem Organizacional. Tal método permite apenas a apresentação e discussão dos dados com base em expressões numéricas, não sendo possível analisar com profundidade as opiniões e

⁴ “[...] conjunto de técnicas que têm por finalidade descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente dados de pesquisa (APPOLINÁRIO, 2006, p. 146)”.

⁵ “[...] técnica que permite a organização e visualização dos dados de acordo com a ocorrência de diferentes resultados observados (APPOLINÁRIO, 2006, p. 146)”.

⁶ “São valores típicos ou representativos em uma distribuição de dados (APPOLINÁRIO, 2006, p. 147)”.

⁷ “Quando observamos um conjunto de dados, verificamos que eles se distribuem ao redor de uma média. Quanto mais próximos desta média os valores estiverem, mais homogênea será a amostra, ou seja, menor a dispersão dos dados (APPOLINÁRIO, 2006, p. 148)”.

significados das respostas dos participantes da pesquisa, portanto, sem uma análise mais aprofundada das causas de tais aferições.

Uma outra limitação apresentada é o fato de ser um Estudo de Caso específico, não proporcionando uma generalização científica sobre o tema – uma vez que explicita um fato único (neste caso, a Aprendizagem Organizacional na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as informações obtidas na pesquisa. Apresentar-se-ão os dados coletados de forma a poder discutí-los no intuito de responder aos objetivos específicos e, conseqüentemente, ao objetivo geral deste trabalho.

Primeiramente, será apresentado um breve histórico da organização. Logo após será examinada a estrutura organizacional. Por último, serão discutidos os dados obtidos através dos questionários 1 e 2 (ANEXO A e B) referentes as cinco disciplinas de Senge e liderança.

4.1 Uma breve história da Base Aérea de Florianópolis e da Banda de Música

Faz-se necessário, antes da apresentação do histórico da Banda de Música, uma síntese da história da Base Aérea de Florianópolis (BAFL).

De acordo com registros da Seção de Comunicação Social da Base Aérea, a história da organização se iniciou nos primórdios dos anos 20. Sua criação se deu a partir de um estudo minucioso entre o Alto Comando da Marinha e do Exército que, naquela época, estava desenvolvendo uma linha aérea que ligaria as cidades do Rio de Janeiro e Porto Alegre.

No decreto datado em 10 de maio de 1923, o Almirante Alexandrino Faria de Alencar estabelecia o Centro de Aviação Naval de Santa Catarina que, no mesmo ano, começava a receber equipamento e efetivo para a sua construção. Mas, somente em 1932 o Centro recebe seu primeiro avião para manobras e treinamento: um monomotor biplano.

No início da década de 40, houve um crescimento da aviação civil e militar. A criação de várias pistas de pouso e linhas aéreas foi suficiente para que, no dia 20 de janeiro de 1941, fosse criado o Ministério da Aeronáutica reunindo, então, toda a responsabilidade de coordenar e ampliar a dominação do espaço aéreo brasileiro.

A partir desta data, a Base de Aviação Naval de Santa Catarina passa a se chamar Base Aérea de Florianópolis e os militares que aqui prestavam seus serviços acabaram permanecendo – substituindo apenas a farda que usavam pelo uniforme da recém criada Aeronáutica.

Com o decorrer dos tempos e com as crescentes necessidades provocadas pelo progresso da Aeronáutica, foi recebendo diferentes denominações e missões:

Em 10 de maio de 1923 - Centro de Aviação Naval.

Em 20 de janeiro de 1941, com criação do Ministério da Aeronáutica, passou a denominação de Base Aérea de Florianópolis.

Em 21 de agosto de 1941 – Base Aérea de Segunda Classe.

Em 1942 - 14º Corpo de Base Aérea.

Em 1º de Outubro de 1947 - Destacamento de Base Aérea de Florianópolis.

Em 30 Dezembro de 1970 - retornou a Base Aérea de Florianópolis.

Em Janeiro de 1972 – Incorporou o 2º/10º Grupo de Aviação.

A partir de fevereiro de 1982, abriga o 2º/7º Grupo de Aviação o Esquadrão PHOENIX.

Hoje, o compromisso dos seus integrantes inscreve-se na relevância das missões desenvolvidas pela organização que é de "prover, com eficácia, o apoio às Unidades Aéreas e de Aeronáutica que nela operem (BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS, 2003)".

Acompanhando o gradual crescimento da Base Aérea de Florianópolis, o Ministério da Aeronáutica através da Portaria nº R-17/GM3, de 30/01/78, criou a Banda de Música com a finalidade voltada exclusivamente ao treinamento da tropa. Para que fosse efetivada, foram transferidos alguns sargentos da Base Aérea de Canoas - no Rio Grande do Sul - e da Base Aérea de São Paulo - na capital paulista. Ainda naquele ano, iniciaram-se as atividades musicais internas. É pertinente citar Meireles (*apud* GONÇALVES, 2002, p. 5) a respeito do início das Bandas de Música na Força Aérea Brasileira (FAB):

[...] na Força Aérea, a história das Bandas é descontínua. Quando o Ministério da Aeronáutica foi criado em 1941, junto com o patrimônio da antiga Escola de Aviação Militar foi transferida uma Banda composta de 33 músicos, tendo à frente o então 2º Ten. Músico João Nascimento como Mestre. Esta Banda já contava com cinco anos de existência, tendo iniciado suas atividades em 13 de novembro de 1935, na Feira Internacional de Amostras, no local onde hoje é o Aeroporto Santos Dumont. Nesta data foi ouvido, pela primeira vez, o Hino dos Aviadores cantado por um coral de 1500 homens, entre sargentos, cabos, soldados e alunos. Foi o 1º Concerto da Banda de Música da Escola de Aviação Militar, no Teatro João Caetano, no dia 26 de novembro de 1936, cujo programa dava importância ao brasileiro Carlos Gomes e à ópera italiana, tão ao gosto da época. A Banda já se encontrava pronta e em plena atividade quando de sua transferência para o Ministério da Aeronáutica. A única banda a contar com oficial músico era a da Escola de Aeronáutica. As demais, que foram criadas pelo Aviso nº 111, em 1942, junto aos Comandos de Zonas Aéreas, contavam apenas com a função de contramestre (SO/SGT). Esta situação durou até o ano de 1979, quando foi criado o Quadro de Oficiais Músicos (Decreto 83.481, de 21 de maio de 1979).

O primeiro regente da Banda de Música da BAFL foi o primeiro-sargento Martinho Martins dos Santos (hoje aposentado). Jorge Maurício da Silva (atual regente-adjunto e o último remanescente dos primórdios da Banda) conta que as primeiras atividades musicais desenvolvidas foram com um número bastante reduzido de militares músicos:

[...] se me recordo bem, foram Martinho (vindo de Curitiba), Osmar (Santos), Pereira (São José dos Campos), Minelli (São Paulo), Mesquita (São José dos Campos) e Nunes (Santos) [...] os demais foram alguns militares da própria Base Aérea que desenvolviam alguma atividade musical e que completaram a Banda para os desfiles internos [...].

Com a efetivação da Banda surgiu a necessidade de preenchimento das vagas existentes - através de concurso para ingresso na especialidade de Músico da Aeronáutica. Após minuciosa avaliação técnica aferida por concurso, foram incluídos em 1978 no efetivo da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis vários músicos profissionais oriundos da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina e do próprio efetivo da Base Aérea de Florianópolis.

A partir de então, a Banda de Música foi aumentando o número de músicos e, conseqüentemente, suas instalações foram ampliadas e reformadas. Vários regentes passaram pela Banda deixando suas características que ficam lembradas pelos componentes com maior tempo de serviço. Ouve-se muitas expressões do tipo: "[...] no tempo de 'fulano' era assim [...] já no de 'beltrano' era de outra maneira [...] saudades do tempo de 'cicrano' [...]".

Com o passar dos anos, a Banda foi aprimorando suas atividades e não se limitou apenas ao cumprimento do cerimonial militar. As solicitações por apresentações externas (fora do âmbito da Base Aérea) foram crescendo cada vez mais e os concertos musicais nos teatros de Florianópolis tornaram-se uma tradição anual para a Banda.

A Banda de Música desenvolve hoje, paralelamente ao treinamento da tropa, programações cívicas que visam contribuir na formação artístico-cultural do povo catarinense - cumprindo sua missão de “representar a Força Aérea Brasileira visando a integração e o desenvolvimento da cidade de Florianópolis e do Estado de Santa Catarina (BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS, 2006)”.

4.2 Estrutura organizacional da Banda de Música

A BAFL está subordinada ao Comando da Aeronáutica e ao Quinto Comando Aéreo Regional (V COMAR). A Banda de Música desta Unidade encontra-se inserida no Batalhão de Infantaria e subordinada a Seção de Comando deste Batalhão.

A legislação que rege as atribuições das Bandas de Música nas diversas Organizações Militares da Aeronáutica é a Portaria Nº 1.19/GC3 de 12 de dezembro de 2003. Esta Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) de nº49-1 descreve a Banda de Música como: "Conjunto

especializado na execução de composições musicais, composto por Regente⁸, Regente-Adjunto⁹ e executantes de instrumentos musicais¹⁰, de acordo com sua categoria" (BRASIL, 2003, p.9).

As Bandas de Música do Comando da Aeronáutica são classificadas, de acordo com a ICA 49-1, nas seguintes categorias: "A", "B", "C" e "D". Cada categoria possui especificidades inerentes ao tamanho da Banda e particularidades nas atividades desenvolvidas. A Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis é classificada na categoria "D". "A categoria 'D' é a classificação dada às Bandas de Música [...] sediadas em unidades que possuam a atribuição de apoiar o Cerimonial Militar em suas organizações e demais unidades na mesma localidade (BRASIL, 2003, p.11)".

De acordo ainda, com a ICA 49-1, identificam-se na Banda de Música duas esferas em sua constituição: pessoal e administrativa. Na esfera pessoal tem-se:

- a) Regente;
- b) Regente-adjunto; e
- c) Especialista em instrumento musical.

O Regente é responsável por dirigir, coordenar e controlar as atividades da Banda de Música. A ele, cabe a incumbência de reger a Banda de Música na execução de composições musicais no cumprimento do Cerimonial Militar e nas apresentações, de cunho cívico ou não.

O Regente-Adjunto é o Suboficial mais antigo da Banda que possui a função de coadjuvar a ação do Regente, coordenando, de acordo com a orientação deste, as atividades da Banda de Música.

Os especialistas em instrumento musical (que podem ser suboficiais ou sargentos) são todos os demais integrantes da Banda que não se encaixam nas duas alternativas anteriores. Estes militares têm o dever de executar o instrumento musical de sua subespecialidade isoladamente, junto com seu naipe¹¹, junto com outros naipes ou com a Banda de Música completa – parado ou em marcha.

Na Figura 1 pode-se ter uma visão geral da organização, bem como a localização da Banda de Música no organograma da Base Aérea de Florianópolis.

⁸ "Função atribuída a oficial da ativa, da especialidade de Música, do Quadro de Oficiais Especialistas da Aeronáutica (BRASIL, 2003, p.9)".

⁹ "Função atribuída a suboficial da especialidade de Música, [...] auxiliar do oficial-regente, exercida pelo mais antigo dentre os suboficiais em atividade na Banda de Música (BRASIL, 2003, p.9)".

¹⁰ "Qualificação atribuída ao graduado da especialidade de Música, habilitado, por meio de Concurso de Admissão e Estágio de Adaptação - Curso de Formação ou equivalente, à execução de um dos instrumentos musicais constantes [...] aos efetivos das Bandas de Música e Marciais do COMAER (BRASIL, 2003, p.9)".

¹¹ "Termo técnico que significa cada um dos grupos de instrumentos musicais de mesma espécie em que se divide a Banda de Música (BRASIL, 2003, p.9)".

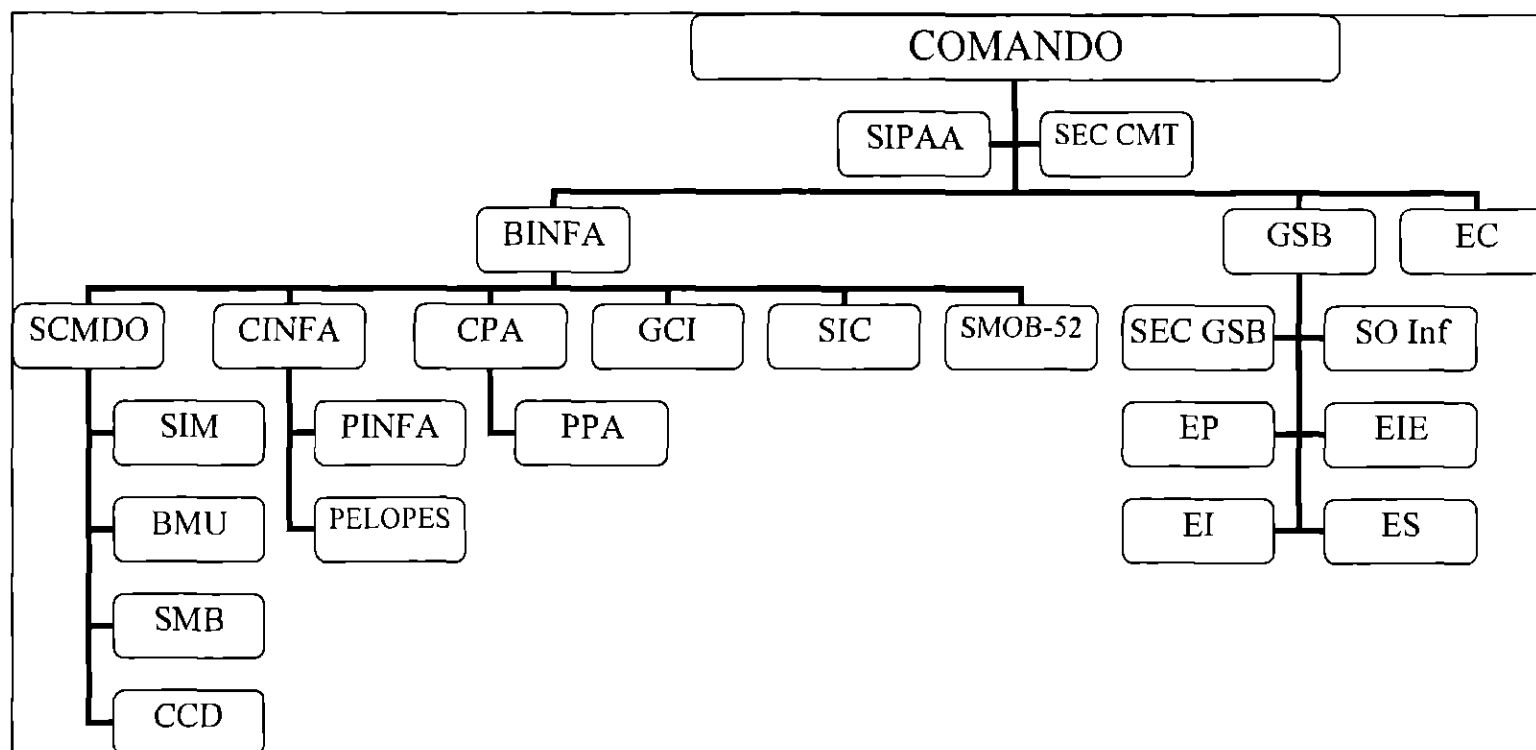


Figura 1: Organograma da Base Aérea de Florianópolis

Fonte: Adaptado de BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS (2007).

SIPAA – Seção de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos

SEC CMT – Secretaria do Comandante da Base Aérea

BINFA – Baialhão de Infantaria

GSB – Grupo dos Serviços de Base

EC – Esquadrão de Comando

SEC GSB – Secretaria do Comandante do GSB

SO Inf – Seção de Operações de Informática

EP – Esquadrão de Pessoal

EI – Esquadrão de Intendência

EIE – Esquadrão de Infra-estrutura

ES – Esquadrão de Saúde

SCMDO – Seção de Comando

CINFA – Companhia de Infantaria de Aeronáutica

CPA – Companhia de Polícia de Aeronáutica

GCI – Grupo de Contra-incêndio

SIC – Seção de Investigação e Captura

SMOB-52 – Seção Mobilizadora

SIM – Seção de Instrução Militar

BMU – Banda de Música

SMB – Seção de Material Bélico

CCD – Companhia de Comando

PINFA – Pelotão de Infantaria de Aeronáutica

PELOPES – Pelotão de Operações

Especiais

PPA – Pelotão de Polícia de

Aeronáutica

O militar músico deve executar e estudar, individualmente, as partituras musicais (eruditas e populares) e métodos de seu instrumento musical – bem como memorizar e executar toques, hinos, marchas e canções. O músico militar deve, também, participar de treinamentos, formações e evoluções da Banda de Música – além de estar apto a ministrar instrução de hinos e canções militares, teoria musical e prática instrumental de sua subespecialidade.

Pode-se observar que a divisão da tarefa na Banda de Música da BAFL é bem nítida (ditada pela ICA 49-1). A especialização da tarefa se dá através dos naipes que compõem a Banda – onde instrumentos específicos são executados por cada especialista correspondente. Assim, a Banda de Música da Base Aérea é formada pelos seguintes naipes – além do regente e do regente-adjunto:

- a) Flautas – 1 integrante;
- b) Clarinetas – 9 integrantes;
- c) Saxofones – 4 integrantes;
- d) Trompas – 4 integrantes;
- e) Bombardinos – 2 integrantes;
- f) Trompetes – 6 integrantes;
- g) Trombones – 6 integrantes;
- h) Tubas – 3 integrantes;
- i) Percussão – 8 integrantes; e
- j) Cornetas (utilizadas apenas em formaturas e para a execução de toques da rotina diária do quartel) – 3 integrantes.

Na esfera administrativa da Banda de Música observa-se:

- a) Secretaria;
- b) Setor de acervo musical; e
- c) Setor de material.

Estes três setores da esfera administrativa possuem um encarregado (Suboficial ou Sargento) responsável pelas atribuições de cada seção e um ou dois ajudantes (Sargento ou Cabo e Soldado) – designados pelo regente da Banda de Música.

De acordo, ainda, com a ICA 49-1, o encarregado da Secretaria deve elaborar, encaminhar e controlar toda e qualquer documentação pertinente à Banda de Música – além de assessorar a chefia quanto ao controle do efetivo e às alterações que o envolvam.

O encarregado do setor de acervo musical (Suboficial ou Sargento) é responsável por controlar; arquivar e catalogar; confeccionar; reproduzir e distribuir partituras musicais, de acordo com a programação de ensaios estipulada pela chefia da Banda.

O encarregado do setor de material (Suboficial ou Sargento) deve receber, controlar e guardar todo o material adquirido para a Banda de Música, conferindo toda a documentação necessária. É também, de sua responsabilidade, o zelo de todo o material (em utilização ou em estoque) pertencente à Banda.

A formalização do comportamento organizacional se dá tanto pela função quanto por regras (MINTZBERG, 1995). A primeira diz respeito a ICA 49-1 que dita as atribuições do regente, regente-adjunto e especialistas em instrumento musical. A segunda (por regras) baseia-se nos diversos regulamentos internos que regem o comportamento dos militares da Aeronáutica, como Regulamento dos Serviços Internos da Aeronáutica (RISAER), Regulamento Disciplinar da Aeronáutica (RDAER), Regulamento de Continência (RCONT), Estatuto dos Militares entre outros.

Mesmo a Banda de Música estando inserida em uma organização militar, o grau de centralização das decisões não é tão acentuado se comparado com outros departamentos da Base Aérea. A centralização ocorre apenas em questões de cunho militar – rotinas diárias do quartel. As rotinas diárias dizem respeito a horários de ensaios e formaturas¹². A rotina da Banda está vinculada à rotina de expediente da Base Aérea de Florianópolis. Às 9h inicia o expediente e, a partir das 9h30min às 10h acontece o ensaio coletivo da Banda, sendo que às 10h30min desenvolve-se a prática da educação física (obrigatória para toda a Base Aérea). Às 12h ocorre o almoço e às 13h reinicia o expediente vespertino e prossegue com ensaios musicais até 16h45min. As 17h00min o expediente encerra.

Porém, quando se trata de questões de cunho artístico, as decisões tendem a ser, na maioria das vezes, descentralizada – como a escolha do repertório para uma apresentação externa, por exemplo. As apresentações externas são costumeiras para a Banda de Música. Porém, há uma apresentação que todos consideram especial e acontece uma vez por ano: o concerto em comemoração ao Dia do Aviador (23 de outubro) realizado no Teatro Almir Rosa no Centro Integrado de Cultura (CIC). Para a realização deste evento a Banda de Música passa por um trabalho mais intenso – onde a preocupação com os preparativos tem a duração

¹² Cerimônia militar onde os militares da BAFL são apresentados ao comandante da Base Aérea dispostos em fileiras alinhadas (tropa). Geralmente canta-se um hino ou canção e são dadas as ordens e notícias do dia. Ao final da cerimônia, há um desfile militar, onde a Banda é a principal responsável para dar a cadência, ou seja, o ritmo para que os militares desfilem. Neste sentido, a banda está presente na maioria das formaturas realizadas na Base Aérea.

de, praticamente, março a outubro. Todas as atividades necessárias para a realização deste acontecimento, como decisão de cenário, iluminação, artistas convidados entre outras são realizadas por comissões estipuladas pela chefia. As músicas a serem apresentadas são passadas por uma seleção criteriosa – onde se procura escolher o que é mais apropriado para ser executado no concerto, além de se ter a preocupação de não repetir músicas tocadas no concerto anterior. Neste processo de escolha todos opinam e a chefia da Banda (Regente e Regente-Adjunto) sempre procura um consenso de todos. Este processo se caracteriza pela total informalidade nas relações e livre e espontânea expressão de idéias.

Os níveis hierárquicos da Banda de Música são representados pelo Posto/Graduação ocupados pelo militar. Desta maneira, pode-se observar na Figura 2 o número de militares em cada nível hierárquico – bem como o nome de seu posto/graduação:

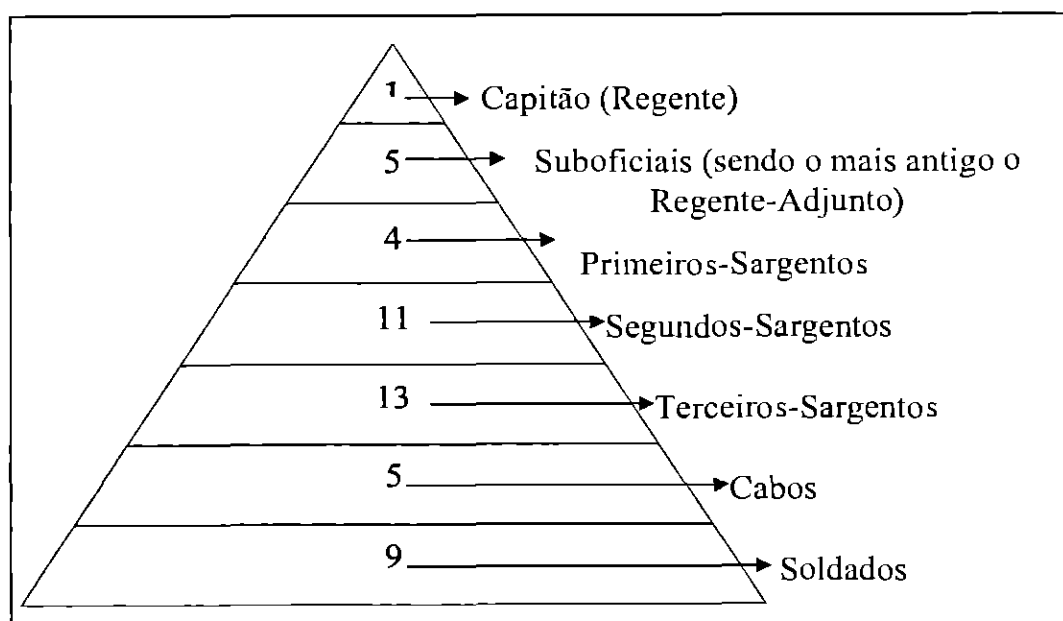


Figura 2: Níveis hierárquicos e número de integrantes da Banda de Música da BAFL
Fonte: Elaborado pelo autor

Estes níveis hierárquicos formam a cadeia de comando – onde as relações de subordinação são explicitadas. Esta característica é marcante nas organizações militares, pois estas possuem como pilares institucionais, a hierarquia e a disciplina.

Mesmo com a ocorrência das relações de subordinação entre os membros da Banda de Música, a divisão do trabalho não ocorre verticalmente quando se trata do quesito musical. Assim, soldados, cabos e sargentos executam o mesmo instrumento e sentam-se lado a lado nas bancadas de naipes. A subordinação vertical ocorre somente em outras atribuições militares realizadas na Base Aérea.

Em relação aos mecanismos de coordenação da tarefa preconizados por Mintzberg (1995), observou-se a ocorrência do ajustamento mútuo (coordenação do trabalho através da comunicação informal) em algumas decisões rotineiras (como, por exemplo, a decisão de qual uniforme usar em uma apresentação interna ou externa) e acentuadamente em questões de cunho musical. Nos ensaios da Banda de Música, quando aparece alguma dúvida referente à partitura de alguma peça musical, os membros dos naipes – que são compostos por militares de diferentes níveis hierárquicos (suboficiais, sargentos, cabos e soldados) – comunicam-se informalmente no intuito de realizar a tarefa (que neste caso, constitui-se da correta execução de uma peça musical) da melhor maneira possível.

A supervisão direta ocorre tanto na questão artística quanto na militar. O Regente e o Regente-Adjunto coordenam e são responsáveis pelo trabalho de todos os integrantes da Banda de Música – seja na parte de Cerimonial Militar e atividades militares internas, quanto na parte de apresentação musical externa – pois chefia tem a responsabilidade e preocupação de representar bem a Força Aérea Brasileira perante a sociedade.

A padronização do processo ocorre porque o trabalho executado pela Banda de Música é especificado e programado pela ICA 49-1 – que regulamenta todas as Bandas de Música da Força Aérea Brasileira. A padronização dos resultados também se aplica, pois todos os músicos têm de ler a notação musical que compõem as partituras – uma espécie de linguagem mundial, uma vez que é a mesma em todo o planeta – possuindo um resultado final único: a música. A padronização de habilidades (e conhecimentos) de igual maneira se aplica à Banda de Música. A teoria musical é uma só e pode ser estudada em diversos livros especializados, bem como os métodos para a execução dos instrumentos. Além disso, o treinamento para ser músico militar ocorre em um centro de formação em Guaratinguetá-SP (Escola de Especialistas de Aeronáutica), onde a doutrina e conduta militar, bem como as particularidades de ser um músico militar, são ensinadas aos alunos que passam no concurso para Músico Militar da Aeronáutica.

Observou-se, portanto, que a estrutura organizacional da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis é classificada como linear por apresentar características inerentes a este tipo de classificação: autoridade linear, linhas formais de comunicação, centralização das decisões e aspecto piramidal (CHIAVENATO, 1994).

4.3 As cinco disciplinas de Peter Senge na Banda de Música

Nesta seção serão apresentados os resultados de dados compilados a respeito das cinco disciplinas de Peter Senge no intuito de “Analisar a Manifestação das Cinco Disciplinas de Peter Senge na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis” – um dos objetivos específicos deste trabalho.

Primeiramente, apresentar-se-á o **resultado por unidades de análise** de cada disciplina. Logo após, serão evidenciados os **resultados por disciplina** – com o propósito de se obter uma idéia geral da manifestação de cada disciplina na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis. Finalmente, será apresentado um gráfico comparativo das cinco disciplinas de Senge para se observar o percentual de manifestação de cada disciplina na Banda de Música.

4.3.1 Domínio Pessoal

Na disciplina de Domínio Pessoal, a primeira unidade de análise pesquisada foi o autoconhecimento. Na tabela 1 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença de autoconhecimento foram construídas duas questões – 2 e 16. A questão nº. 2 abordou a consciência dos entrevistados em relação as suas qualidades e defeitos e a 16 versou sobre o desenvolvimento de atividades de acordo com crenças e valores. Para o autoconhecimento, a média observada foi de 4,40, o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 88,00%. Verifica-se, também, que o desvio padrão apresentado pela questão nº. 2 é maior do que o da nº. 16 – demonstrando que a questão 16 obteve respostas mais homogêneas e, por conseguinte, menos dispersas em relação à média.

Tabela 1: Autoconhecimento – média, percentual e desvio padrão por questões

AUTOCONHECIMENTO			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
2	4,38	87,56	1,02
16	4,42	88,44	0,86
TOTAL	4,40	88,00	0,94

Fonte: Dados primários (2007)

Na tabela 2 se pode observar a manifestação do autoconhecimento por nível hierárquico na Banda de Música:

Tabela 2: Autoconhecimento – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

AUTOCONHECIMENTO			
Nível Hierárquico	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	3,50	70,00	1,41
Suboficiais	4,75	95,00	0,50
Primeiros-sargentos	4,38	87,50	0,54
Segundos-sargentos	4,25	85,00	1,26
Terceiros-sargentos	4,58	91,54	0,92
Cabos	4,60	92,00	0,55
Soldados	4,22	84,44	0,88

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se perceber que o maior percentual de manifestação de autoconhecimento foi entre os Suboficiais (95%) e o menor entre a liderança (Regente e Regente-Adjunto) – 70%. Observa-se, também, que a homogeneidade das respostas é igualmente maior entre os Suboficiais (pois apresentam o menor desvio padrão – 0,50) e menor entre Regente e Regente-Adjunto (por apresentarem o maior desvio padrão – 1,41).

O gráfico 1 apresenta a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (90%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente.

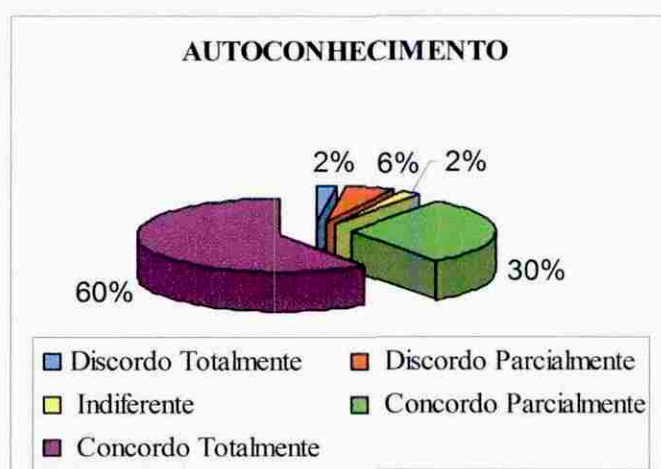


Gráfico 1: Autoconhecimento – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

Constata-se, diante das informações apresentadas, a prática do autoconhecimento na Banda de Música corroborando o que Fleury e Fleury (1997) dizem a respeito desta unidade de análise como uma forma de alinhar os objetivos pessoais aos esforços necessários para atingi-los diante da realidade vivida.

A segunda unidade de análise pesquisada na disciplina de Domínio Pessoal foi o objetivo pessoal. Na tabela 3 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença de objetivo pessoal foram construídas duas questões – 23 e 30. A questão nº. 23 visou mensurar a consciência do que é realmente importante para cada indivíduo. A questão nº. 30 apontou o nível de concordância em relação à definição clara dos objetivos e metas para a realização dos sonhos individuais. Para o objetivo pessoal, a média observada foi de 4,67, o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 93,33%. Observa-se, também, que o desvio padrão apresentado pela questão nº. 23 é menor do que o da nº. 30 – demonstrando que a questão 23 obteve respostas mais homogêneas e, por conseguinte, menos dispersas em relação à média.

Tabela 3: Objetivo pessoal – média, percentual e desvio padrão por questões

OBJETIVO PESSOAL			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
23	4,71	94,22	0,45
30	4,62	92,44	0,53
TOTAL	4,67	93,33	0,49

Fonte: Dados primários (2007)

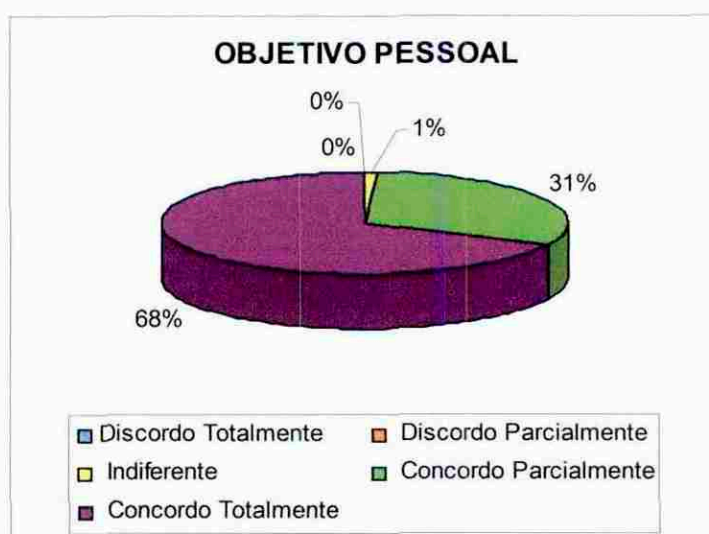
Na tabela 4 se pode visualizar a manifestação do objetivo pessoal por nível hierárquico na Banda de Música. Pode-se perceber que o maior percentual de manifestação foi entre os Soldados (95,56%) e o menor entre os Primeiros-sargentos (85%). Observa-se, também, que a homogeneidade das respostas é maior entre Regente e Regente-Adjunto (pois apresentam desvio padrão nulo) e menor entre os Primeiros-Sargentos (por apresentarem o maior desvio padrão – 0,70 e, conseqüentemente, maior dispersão de respostas).

Tabela 4: Objetivo pessoal – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

OBJETIVO PESSOAL			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	4,50	90,00	0,00
Suboficiais	4,75	95,00	0,29
Primeiros-sargentos	4,25	85,00	0,70
Segundos-sargentos	4,63	92,50	0,52
Terceiros-sargentos	4,73	94,62	0,44
Cabos	4,70	94,00	0,50
Soldados	4,78	95,56	0,44

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 2 apresenta a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (99%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Isto demonstra que o objetivo pessoal está bem definido entre os integrantes da Banda de Música.

**Gráfico 2:** Objetivo pessoal – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

A terceira unidade de análise pesquisada na disciplina de Domínio Pessoal foram as habilidades e competências. Na tabela 5 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença de habilidades e competências foram construídas duas questões – 13 e 26. A questão de nº. 13 abordou busca de melhorias por parte dos indivíduos em suas atividades. A questão de nº. 26

verificou a autocrítica e busca de melhoria contínua por parte dos integrantes da Banda de Música. Para habilidades e competências, a média observada foi de 4,10 – o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 82,00%. Observa-se, também, que o desvio padrão apresentado pela questão nº. 13 é menor do que o da nº. 26 – demonstrando que a questão 13 obteve respostas mais homogêneas e, conseqüentemente, menos dispersas em relação à média.

Tabela 5: Habilidade e competências – média, percentual e desvio padrão por questões

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
13	4,29	85,78	0,72
26	3,91	78,22	1,21
TOTAL	4,10	82,00	0,96

Fonte: Dados primários (2007)

Na tabela 6 se pode verificar a ocorrência das habilidades e competências por nível hierárquico na Banda de Música. Pode-se perceber que o maior percentual de manifestação está entre a liderança – Regente e Regente-Adjunto (90%) e o menor entre os Primeiros-sargentos (72,50%). Observa-se, também, que a homogeneidade das respostas é maior entre Regente e Regente-Adjunto – pois apresentam o menor desvio padrão (0,71) – e menor entre os Suboficiais (por apresentarem o maior desvio padrão – 1,20 e, conseqüentemente, maior dispersão de respostas).

Tabela 6: Habilidade e competências – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	4,50	90,00	0,71
Suboficiais	4,00	80,00	1,20
Primeiros-sargentos	3,63	72,50	1,13
Segundos-sargentos	4,25	85,00	0,89
Terceiros-sargentos	4,19	83,85	0,89
Cabos	4,00	80,00	1,06
Soldados	4,06	81,11	1,07

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 3 apresenta a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (80%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Isto demonstra que o desenvolvimento das habilidades e competências – base da disciplina de Domínio Pessoal, segundo Senge (1998) – ocorre de maneira expressiva entre os integrantes da Banda de Música.

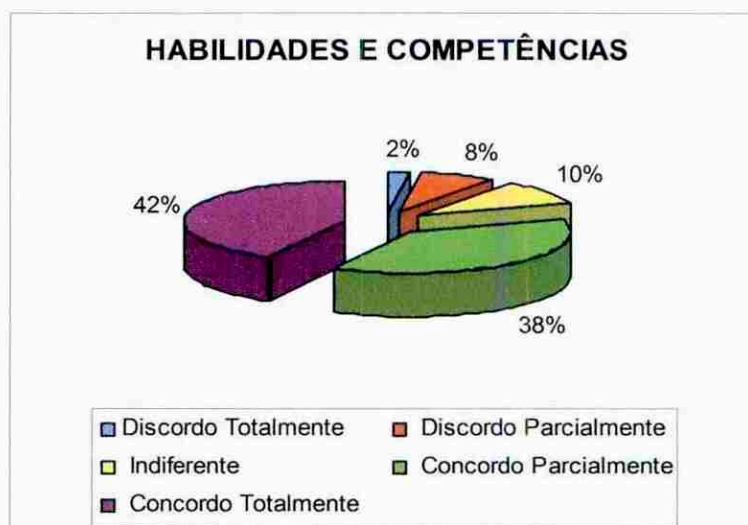


Gráfico 3: Habilidades e competências – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

Por fim, apresenta-se uma síntese das unidades de análise explicitadas que compõem a disciplina de **Domínio Pessoal**. Na tabela 7 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta categoria de análise. Para o Domínio Pessoal, a média observada foi de 4,39 – o que indica que as atitudes em relação a esta disciplina são favoráveis em 87,78%.

Tabela 7: Domínio Pessoal – média, percentual e desvio padrão por questões

DOMÍNIO PESSOAL			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
2	4,38	87,56	1,02
16	4,42	88,44	0,86
23	4,71	94,22	0,45
30	4,62	92,44	0,53
13	4,29	85,78	0,72
26	3,91	78,22	1,21
TOTAL	4,39	87,78	0,80

Fonte: Dados primários (2007)

Na tabela 8 se pode verificar a manifestação da disciplina de Domínio Pessoal por nível hierárquico na Banda de Música. Pode-se perceber que o maior percentual de ocorrência está empatado entre Suboficiais e Terceiros-sargentos (90%) e o menor está nos Primeiros-sargentos (81,67%). Em relação a dispersão dos dados, verifica-se que os Suboficiais representam o grupo mais homogêneo (desvio padrão = 0,66) e os Segundos-Sargentos o grupo mais heterogêneo nesta disciplina (desvio padrão = 0,89).

Tabela 8: Domínio Pessoal – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

DOMÍNIO PESSOAL			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	4,17	83,33	0,71
Suboficiais	4,50	90,00	0,66
Primeiros-sargentos	4,08	81,67	0,79
Segundos-sargentos	4,38	87,50	0,89
Terceiros-sargentos	4,50	90,00	0,75
Cabos	4,43	88,67	0,70
Soldados	4,35	87,04	0,80

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 4 apresenta uma comparação entre as unidades de análise que compõem a categoria de análise Domínio Pessoal.

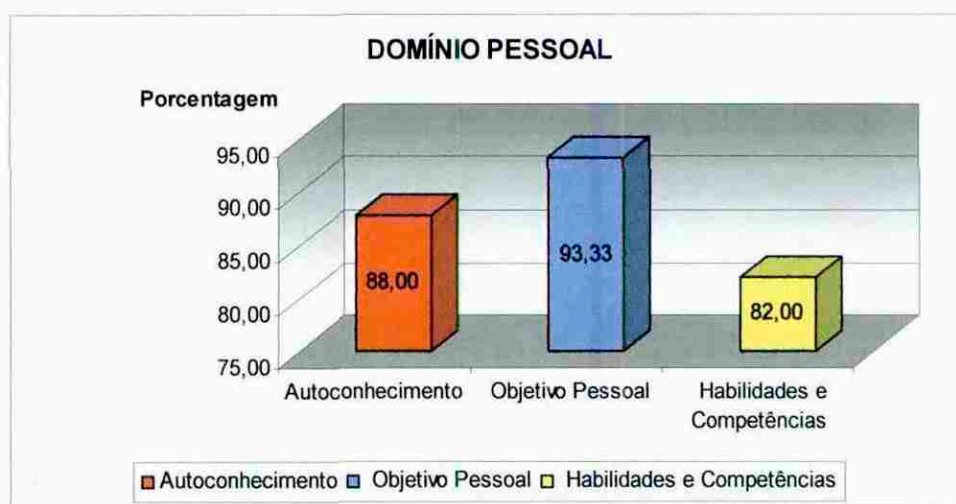


Gráfico 4: Domínio Pessoal – comparativo entre as unidades de análise

Fonte: Dados primários (2007)

Verifica-se que as atitudes dos integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis são favoráveis em todas as variáveis pesquisadas nesta disciplina. Porém,

observa-se que o maior percentual de manifestação positiva está no objetivo pessoal (93,33%) e o menor está nas habilidades e competências (82%).

Através de observação participante, pode-se tecer algumas considerações gerais de natureza qualitativa para esta categoria de análise – embora este procedimento não seja o escopo metodológico deste estudo. A alta padronização de processos, resultados e conhecimentos apresentados pela estrutura linear da Banda de Música podem explicar porque “habilidades e competências” é a unidade de menor expressividade nesta disciplina – uma vez que os processos e atividades se tornam rotineiros. Com isto, a busca por melhorias nas atividades da Banda de Música não é constante. Em contrapartida, o elevado percentual do “objetivo pessoal” pode ser explanado pela constante vontade de ascensão profissional verificada entre os integrantes da Banda de Música – principalmente os Soldados que apresentaram o maior percentual para esta unidade de análise e, realmente, são os que mais se esforçam em busca de seus objetivos pessoais (devido, também, ao fato de serem temporários – tempo máximo de permanência de 6 anos no mesmo nível hierárquico).

4.3.2 Modelos Mentais

Na disciplina de Modelos Mentais, a primeira unidade de análise pesquisada foi abertura a críticas construtivas. Na tabela 9 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença de abertura a críticas construtivas foram construídas duas questões – 3 e 9. A questão de nº. 3 mediu a capacidade de ajuste às mudanças, ao ambiente e às circunstâncias por parte dos indivíduos. A questão de nº. 9 visou verificar se os integrantes da Banda de Música aceitam facilmente abrir mão de uma opinião já formada.

Tabela 9: Abertura a críticas construtivas – média, percentual e desvio padrão por questões

ABERTURA A CRÍTICAS CONSTRUTIVAS			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
3	3,87	77,33	1,07
9	3,02	60,44	1,11
TOTAL	3,44	68,89	1,09

Fonte: Dados primários (2007)

Para a abertura a críticas construtivas, a média observada foi de 3,44, o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 68,89%. Verifica-se, também, que o desvio padrão apresentado pela questão nº. 3 é menor do que o da nº. 9 – demonstrando que a questão 3 obteve respostas mais homogêneas e, conseqüentemente, menos dispersas em relação à média.

Na tabela 10 se pode observar a ocorrência da “abertura a críticas construtivas” por nível hierárquico na Banda de Música:

Tabela 10: Abertura a críticas construtivas – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

ABERTURA A CRÍTICAS CONSTRUTIVAS			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-Adjunto	4,50	90,00	0,71
Suboficiais	3,50	70,00	1,28
Primeiros-Sargentos	3,25	65,00	0,91
Segundos-Sargentos	3,81	76,25	0,83
Terceiros-Sargentos	2,96	59,23	1,22
Cabos	3,60	72,00	0,99
Soldados	3,56	71,11	1,02

Fonte: Dados primários (2007)

Pôde-se perceber que o maior percentual de manifestação está entre a liderança – Regente e Regente-Adjunto (90%) e o menor entre os Terceiros-sargentos (59,23%). Nota-se, também, que a maior dispersão ocorre entre os Suboficiais (desvio padrão = 1,28) e as respostas mais homogêneas estão entre Regente e Regente-Adjunto (desvio padrão = 0,71).

O gráfico 5 apresenta a freqüência relativa das respostas de acordo com a escala de Likert :



Gráfico 5: Abertura a críticas construtivas – freqüência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se observar que a concentração das respostas (63%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente – o que demonstra a ocorrência positiva da abertura a críticas construtivas na Banda de Música.

A segunda unidade de análise pesquisada na disciplina de Modelos Mentais foi o resgate de lições passadas. Na tabela 11 pôde-se verificar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença de resgate de lições passadas foram construídas duas questões – 21 e 35. A questão nº. 21 abordou o uso da experiência na resolução de problemas. A questão nº. 35 diz respeito ao aprendizado com lições passadas. Senge (1990) fala que a inclusão da disciplina de Modelos Mentais nas organizações envolve o abandono de técnicas ultrapassadas e a abertura para a proposição de novas práticas. Portanto, fundamentado em Mattar (1999), os pontos da escala Likert, para esta unidade de análise, foram atribuídos ao contrário (1 para Concordo Totalmente, 2 para Concordo Parcialmente, 3 para Indiferente, 4 para Discordo Parcialmente e 5 para Discordo Totalmente) – uma vez que esta unidade de análise age negativamente na manifestação da disciplina de Modelos Mentais. Para o “resgate de lições passadas”, a média observada foi de 1,41, o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 28,22%. Observa-se, também, que as questões 21 e 35 apresentam homogeneidade de respostas bem aproximadas – com um desvio padrão de 0,65 e 0,62 respectivamente.

Tabela 11: Resgate de lições passadas – média, percentual e desvio padrão por questões

RESGATE DE LIÇÕES PASSADAS			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
21	1,53	30,67	0,65
35	1,29	25,78	0,62
TOTAL	1,41	28,22	0,64

Fonte: Dados primários (2007)

Na tabela 12 se pode observar a ocorrência de “resgate de lições passadas” por nível hierárquico na Banda de Música. Verifica-se que o maior percentual de manifestação está entre os Soldados (33,33%) e o menor entre Regente e Regente-Adjunto (20%). Nota-se, de igual maneira, que não há dispersão nas respostas do Regente e Regente-Adjunto (desvio padrão nulo) e as respostas mais heterogêneas estão entre os Segundos-Sargentos (desvio padrão = 0,80).

Tabela 12: Resgate de lições passadas – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

RESGATE DE LIÇÕES PASSADAS			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-Adjunto	1,00	20,00	0,00
Suboficiais	1,13	22,50	0,25
Primeiros-Sargentos	1,50	30,00	0,50
Segundos-Sargentos	1,50	30,00	0,80
Terceiros-Sargentos	1,35	26,92	0,57
Cabos	1,30	26,00	0,50
Soldados	1,67	33,33	0,75

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 6 apresenta a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (96%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente.

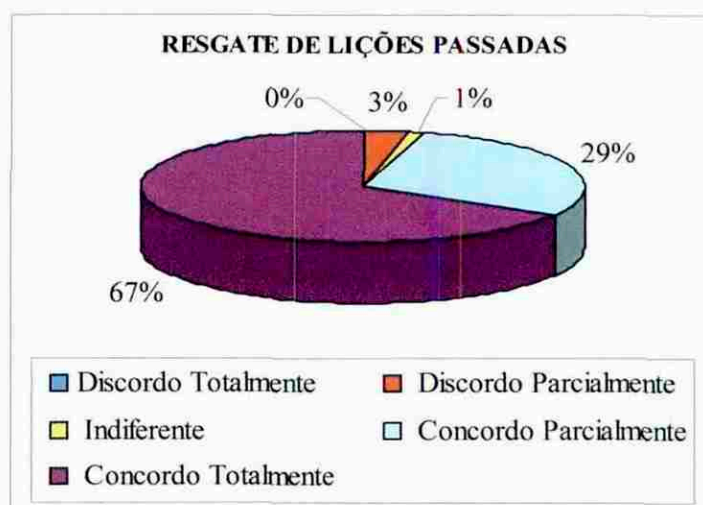


Gráfico 6: Resgate de lições passadas – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

Como esta unidade de análise está sendo avaliada ao contrário das outras, isto demonstra que o resgate de lições passadas ocorre de maneira muito expressiva para a resolução de problemas e tomada de decisões no ambiente da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis. Logo, este resultado indica que há pouca abertura a novas proposições e será avaliado negativamente.

A terceira unidade de análise pesquisada na disciplina de Modelos Mentais foram as idéias e valores. Na tabela 13 pode-se notar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença de idéias e valores foram construídas duas questões – 14 e 33. A questão de nº. 14 visou verificar se os integrantes da Banda de Música consideram o reconhecimento pelo trabalho tão importante quanto o recebimento do salário. A questão de nº. 33 abordou as idéias e valores como base para a tomada de decisão. Nesta unidade de análise, a média observada foi de 4,11 – o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 82,22%. Observa-se, também, que a questão 33 apresenta homogeneidade de respostas maior que a questão 14 – com um desvio padrão de 0,98 e 1,24 respectivamente.

Tabela 13: Idéias e valores – média, percentual e desvio padrão por questões

IDÉIAS E VALORES			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad
14	4,13	82,67	1,24
33	4,09	81,78	0,98
TOTAL	4,11	82,22	1,11

Fonte: Dados primários (2007)

Na tabela 14 se pode observar a ocorrência de “idéias e valores” por nível hierárquico na Banda de Música. Verifica-se que o maior percentual de manifestação está entre a liderança – Regente e Regente-Adjunto e os Cabos (90%) e o menor entre os Soldados (82,22%). Constata-se, também, que Regente e Regente-Adjunto possuem homogeneidade completa em suas respostas (desvio padrão nulo) e os Primeiros-Sargentos são o grupo mais heterogêneo para esta unidade de análise (desvio padrão = 1,50).

Tabela 14: Idéias e valores -- média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

IDÉIAS E VALORES			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad
Regente e Regente-Adjunto	4,50	90,00	0,00
Suboficiais	4,13	82,50	0,90
Primeiros-Sargentos	3,25	65,00	1,50
Segundos-Sargentos	4,13	82,50	0,78
Terceiros-Sargentos	4,15	83,08	1,35
Cabos	4,50	90,00	0,45
Soldados	4,11	82,22	1,04

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 7 apresenta a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (80%) se dá entre **Concordo Totalmente** e **Concordo Parcialmente**. Isto demonstra que as idéias e valores são cultivados no ambiente da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

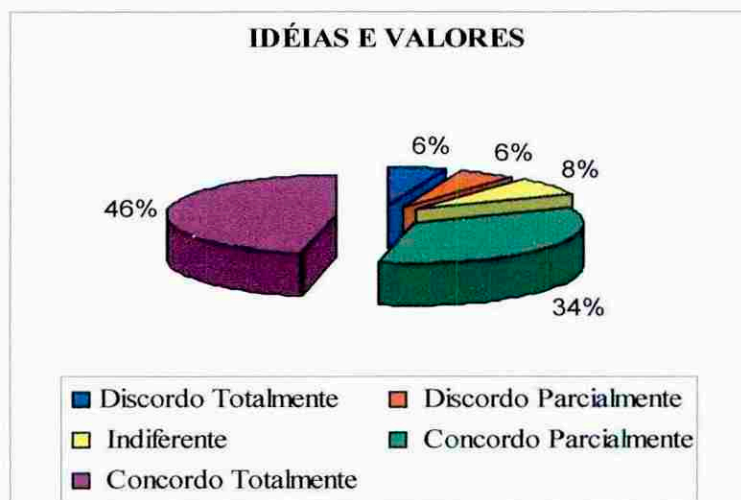


Gráfico 7: Idéias e valores – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

Finalmente, apresenta-se uma síntese das unidades de análise explicitadas que compõem a disciplina de **Modelos Mentais**. Na tabela 15 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta categoria de análise. Para os Modelos Mentais, a média observada foi de 2,99 – o que indica que as atitudes em relação a esta disciplina são favoráveis em 59,78%.

Tabela 15: Modelos Mentais – média, percentual e desvio padrão por questões

MODELOS MENTAIS			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
3	3,87	77,33	1,07
9	3,02	60,44	1,11
21	1,53	30,67	0,65
35	1,29	25,78	0,62
14	4,13	82,67	1,24
33	4,09	81,78	0,98
TOTAL	2,99	59,78	0,94

Fonte: Dados primários (2007)

Na tabela 16 se pode verificar a manifestação da disciplina de Modelos Mentais por nível hierárquico na Banda de Música. Pode-se perceber que o maior percentual de ocorrência está entre Regente e Regente-Adjunto (66,67%) e o menor está nos Primeiros-sargentos (53,33%).

Tabela 16: Modelos Mentais – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

MODELOS MENTAIS			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	3,33	66,67	0,24
Suboficiais	2,92	58,33	0,81
Primeiros-sargentos	2,67	53,33	0,97
Segundos-sargentos	3,15	62,92	0,81
Terceiros-sargentos	2,82	56,41	1,05
Cabos	3,13	62,67	0,65
Soldados	3,11	62,22	0,94

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 8 apresenta uma comparação entre as unidades de análise que compõem a disciplina de Modelos Mentais.

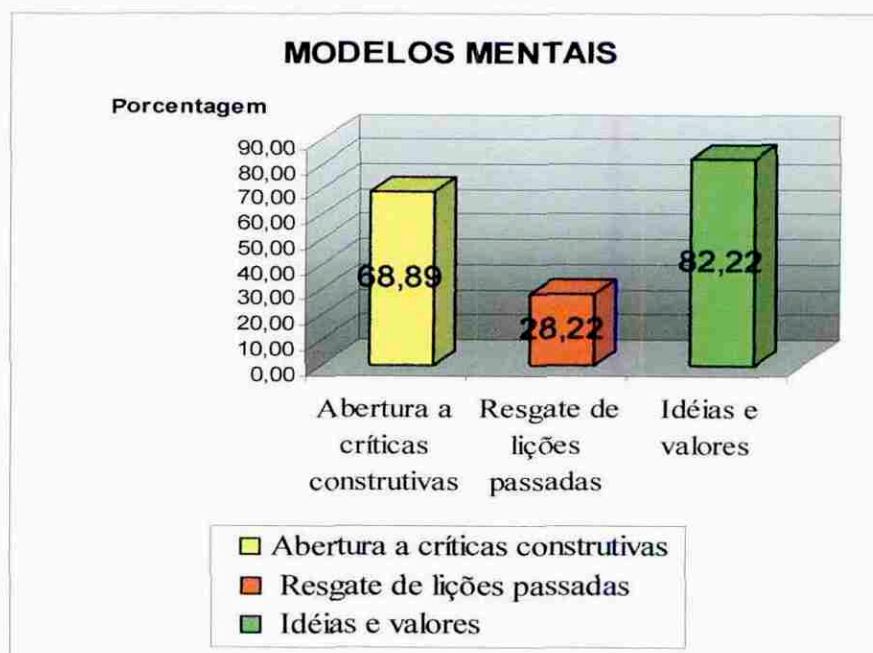


Gráfico 8: Modelos Mentais – comparativo entre as unidades de análise

Fonte: Dados primários (2007)

Verifica-se que as atitudes dos integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis não são favoráveis em todas as variáveis pesquisadas nesta categoria de análise. O excessivo uso do resgate de lições passadas agiu negativamente na ocorrência desta disciplina (28,22%). Porém, observa-se que o maior percentual está no cultivo de idéias e valores (82,22%) e a que ocorre de maneira expressiva na Banda de Música a abertura a críticas construtivas (68,89%).

Em procedimento análogo ao da discussão sobre Domínio Pessoal, pode-se, através de observação participante e com base na fundamentação teórica deste trabalho, tecer algumas considerações gerais de natureza qualitativa para os Modelos Mentais. O resgate de lições passadas e o uso de idéias e valores moldam as atitudes dos indivíduos a nível organizacional e interpessoal. A inclusão da disciplina de Modelos Mentais nas organizações envolve o abandono de técnicas ultrapassadas e a abertura para a proposição de novas práticas. Senge (1990, p. 173) expõe que: “O desenvolvimento da capacidade de uma organização de trabalhar com modelos mentais envolve o aprendizado de novas técnicas e a implementação de inovações institucionais que ajudam a colocar essas técnicas em prática”. Na Banda de Música, a abertura a críticas construtivas ainda acontece de forma pouca expressiva se comparada ao uso de lições passadas para a tomada de decisão.

4.3.3 Visão Compartilhada

Na disciplina de Visão Compartilhada, a primeira unidade de análise pesquisada foi participação e comprometimento. Na tabela 17 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença de participação e comprometimento foram construídas duas questões – 19 e 22.

Tabela 17: Participação e comprometimento – média, percentual e desvio padrão por questões

PARTICIPAÇÃO E COMPROMETIMENTO			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
19	3,49	69,78	1,11
22	3,91	78,22	1,23
TOTAL	3,70	74,00	1,17

Fonte: Dados primários (2007)

A questão de nº. 19 visou verificar se os integrantes da Banda de Música conhecem e compartilham da visão da organização. A questão de nº. 22 abordou o trabalho de maneira incentivadora ao compartilhamento das visões pessoais.

Para participação e comprometimento, a média observada foi de 3,70, o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 74,00%. Observa-se, também, um desvio padrão para as questões 19 e 22 de 1,11 e 1,23 respectivamente – o que corresponde maior dispersão na última do que na primeira.

Na tabela 18 se pode observar a ocorrência da “participação e comprometimento” por nível hierárquico na Banda de Música. Verifica-se que o maior percentual de manifestação está entre a liderança – Regente e Regente-Adjunto (90%) e o menor entre os Soldados (64,44%).

Tabela 18: Participação e comprometimento – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

PARTICIPAÇÃO E COMPROMETIMENTO			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad
Regente e Regente-Adjunto	4,50	90,00	0,00
Suboficiais	4,38	87,50	0,66
Primeiros-Sargentos	3,88	77,50	1,19
Segundos-Sargentos	3,69	73,75	1,03
Terceiros-Sargentos	3,54	70,77	1,38
Cabos	4,00	80,00	1,48
Soldados	3,22	64,44	0,97

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 9 apresenta a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (60%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente – corroborando a manifestação positiva desta unidade de análise dentro da disciplina de Visão Compartilhada.

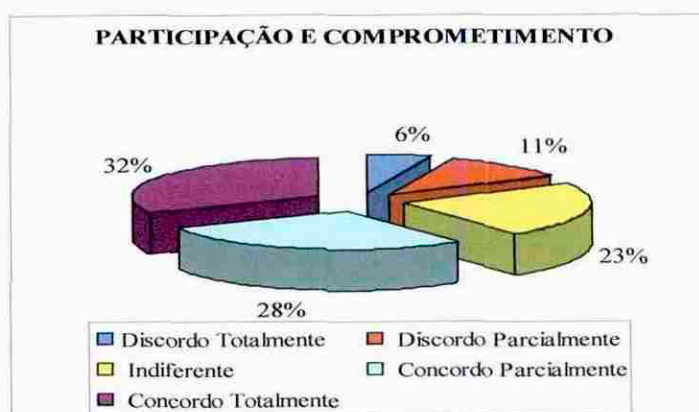


Gráfico 9: Participação e comprometimento – frequência relativa das respostas
Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 9 demonstra que a participação e o comprometimento são observados no ambiente da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis. Senge (1998) diz que a participação e o comprometimento fazem com que as pessoas não só façam parte de algo, mas, também, queiram transformar a visão partilhada em realidade. Isto é percebido na Banda de Música, por observação participante, nas ocasiões de concertos e apresentações externas – em decisões de escolha do repertório a ser apresentado, por exemplo. Porém, em questões rotineiras da vida militar (formaturas internas, onde se tocam dobrados marciais e outras canções militares) percebe-se que há falta de participação e comprometimento da maioria dos músicos.

A segunda unidade de análise pesquisada na disciplina de Visão Compartilhada foi a aceitação. Na tabela 19 pode-se verificar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à ocorrência desta unidade de análise. Para identificar a presença da aceitação foram construídas duas questões – 11 e 32. A questão de nº. 11 procurou verificar a concordância dos integrantes da Banda de Música em relação ao uso e valorização das sugestões da equipe pela empresa. A questão de nº. 32 abordou a superioridade da decisão da equipe em relação à opinião individual.

Tabela 19: Aceitação – média, percentual e desvio padrão por questões

ACEITAÇÃO			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad
11	4,64	92,89	0,52
32	3,93	78,67	1,16
TOTAL	4,29	85,78	0,84

Fonte: Dados primários (2007)

Para a aceitação, a média observada foi de 4,29 – o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 85,78%. Observa-se, também, um desvio padrão de 0,52 para a questão 11 (pouca dispersão) e 1,16 para a questão 32 (respostas mais heterogêneas).

Na tabela 18 se pode observar a ocorrência da “aceitação” por nível hierárquico na Banda de Música. Verifica-se que o maior percentual de manifestação está entre a liderança – Regente e Regente-Adjunto, Primeiros-sargentos, e Segundos-sargentos (90%) e o menor entre os Terceiros-sargentos (80,77%). Observa-se, também, que o grupo que apresentou respostas mais homogêneas foi o dos Primeiros-Sargentos (desvio padrão = 0,50). Em contrapartida, o nível hierárquico que apresentou maior grau de dispersão nas respostas foi o dos Soldados (desvio padrão = 0,91).

Tabela 20: Aceitação – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

ACEITAÇÃO			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad
Regente e Regente-Adjunto	4,50	90,00	0,71
Suboficiais	4,63	92,50	0,54
Primeiros-Sargentos	4,50	90,00	0,50
Segundos-Sargentos	4,50	90,00	0,65
Terceiros-Sargentos	4,04	80,77	0,90
Cabos	4,30	86,00	0,88
Soldados	4,17	83,33	0,91

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 10 mostra a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (80%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Isto demonstra que a aceitação ocorre no ambiente da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

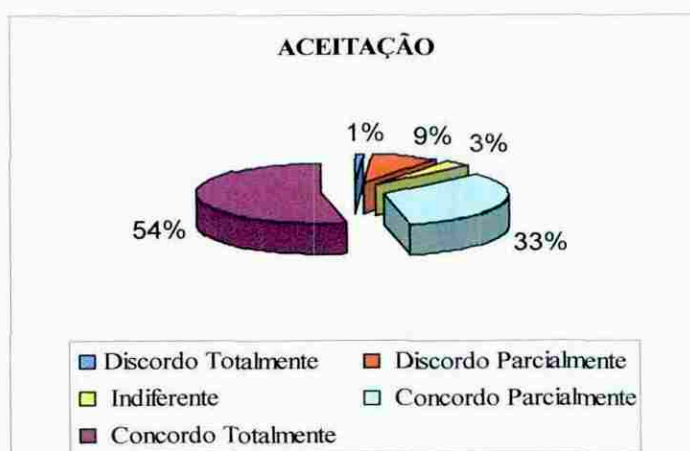


Gráfico 10: Aceitação – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

A terceira unidade de análise pesquisada na disciplina de Visão Compartilhada foi o objetivo pessoal versus objetivo organizacional. Na tabela 21 pode-se notar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para verificar o confronto de objetivo pessoal *versus* objetivo organizacional foram construídas duas questões – 05 e 27. A questão de nº. 05 dissertou sobre a possibilidade dos objetivos da equipe de trabalhos serem comuns aos objetivos pessoais. A questão de nº. 27 procurou investigar se os interesses pessoais dos integrantes da Banda de Música se sobrepunham aos interesses do grupo. Esta questão foi avaliada em ordem contrária, sendo 1 para Concorde Totalmente, 2 para Concorde Parcialmente, 3 para Indiferente, 4 para Discordo Parcialmente e 5 para Discordo Totalmente. Fundamentado-se em Mattar (1999), os pontos da escala Likert, para a questão de nº 27, foram atribuídos ao contrário (1 para Concorde Totalmente, 2 para Concorde Parcialmente, 3 para Indiferente, 4 para Discordo Parcialmente e 5 para Discordo Totalmente) – uma vez que as questões desta unidade de análise agem negativamente na manifestação da disciplina de Visão Compartilhada.

Tabela 21: Objetivo pessoal *versus* Objetivo organizacional – média, percentual e desvio padrão por questões

OBJ. PESSOAL <i>VERSUS</i> OBJ. ORGANIZACIONAL			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
05	3,89	77,78	0,95
27	3,51	70,22	1,39
TOTAL	3,70	74,00	1,17

Fonte: Dados primários (2007)

Para objetivo pessoal *versus* objetivo organizacional, a média observada foi de 3,70, o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 74,00%. Observa-se, também, um desvio padrão de 0,95 para a questão 05 (pouca dispersão) e 1,39 para a questão 27 (respostas mais heterogêneas).

Na tabela 22 se pode observar os resultados de “objetivo pessoal *versus* objetivo organizacional” por nível hierárquico na Banda de Música. Verifica-se que o maior percentual de manifestação está entre os Suboficiais (87,50%) e o menor entre os Soldados (64,44%).

Tabela 22: Objetivo pessoal *versus* Objetivo organizacional – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

OBJ. PESSOAL <i>VERSUS</i> OBJ. ORGANIZACIONAL			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad
Regente e Regente-Adjunto	3,25	65,00	1,77
Suboficiais	4,38	87,50	0,77
Primeiros-Sargentos	3,50	70,00	1,28
Segundos-Sargentos	3,38	67,50	1,01
Terceiros-Sargentos	4,08	81,54	0,89
Cabos	3,90	78,00	1,06
Soldados	3,22	64,44	1,12

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 11 mostra a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (52%) se dá entre ‘Concordo Totalmente’ e ‘Concordo Parcialmente’.

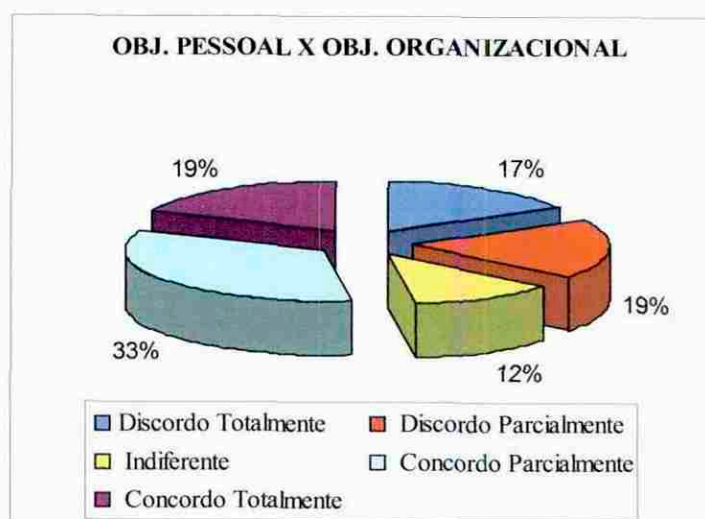


Gráfico 11: Objetivo pessoal *versus* objetivo organizacional – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 11 permite verificar que o objetivo pessoal e o objetivo organizacional ocorrem, apesar da maneira não muito expressiva, de forma alinhada no ambiente da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

Finalizando esta análise, apresenta-se uma síntese das unidades de análise explicitadas que compõem a disciplina de **Visão Compartilhada**. Na tabela 23 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta categoria de análise. Para a Visão Compartilhada, a média observada foi de 3,90 – o que indica que as atitudes em relação a esta disciplina são favoráveis em 77,93%.

Tabela 23: Visão Compartilhada – média, percentual e desvio padrão por questões

VISÃO COMPARTILHADA			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad
19	3,49	69,78	1,11
22	3,91	78,22	1,23
11	4,64	92,89	0,52
32	3,93	78,67	1,16
5	3,89	77,78	0,95
27	3,51	70,22	1,39
TOTAL	3,90	77,93	1,06

Fonte: Dados primários (2007)

Na tabela 24 se pode observar a manifestação da disciplina de Visão Compartilhada por nível hierárquico na Banda de Música. Pode-se perceber que o maior percentual de ocorrência está entre os Suboficiais (89,17%) e o menor está entre os Soldados (70,74%).

Tabela 24: Visão Compartilhada – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

VISÃO COMPARTILHADA			
Posto/Graduação	Média	Percentual	Desv. Pad
Regente e Regente-Adjunto	4,08	81,67	0,82
Suboficiais	4,46	89,17	0,65
Primeiros-Sargentos	3,96	79,17	0,99
Segundos-Sargentos	3,85	77,08	0,90
Terceiros-Sargentos	3,88	77,69	1,06
Cabos	4,07	81,33	1,14
Soldados	3,54	70,74	1,00

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 12 apresenta uma comparação entre as unidades de análise que compõem a categoria de análise Visão Compartilhada. Verifica-se que as atitudes dos integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis são favoráveis em todas as variáveis pesquisadas nesta disciplina. Porém, observa-se que o maior percentual está na aceitação (85,78%) e as duas restantes (Participação e Comprometimento; Objetivo Pessoal X Objetivo Organizacional) se igualam em 74,00%.

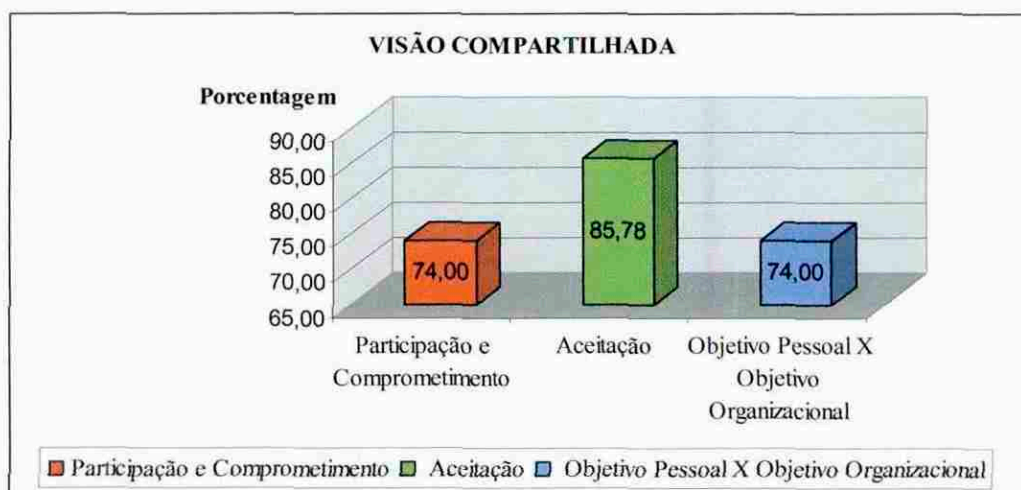


Gráfico 12: Visão Compartilhada – comparativo entre as unidades de análise

Fonte: Dados primários (2007)

Analisando-se qualitativamente as informações se percebe que os integrantes da Banda de Música compartilham das visões do grupo e aceitam que estas devem ser utilizadas e respeitadas pela organização a fim de se criar maior nível de participação e comprometimento.

4.3.4 Aprendizagem em Equipe

Na disciplina de Aprendizagem em Equipe, a primeira unidade de análise pesquisada foi práticas do diálogo e da discussão. Na tabela 25 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença das práticas do diálogo e da discussão foram construídas duas questões – 1 e 25. A questão de nº. 1 dissertou sobre a prática do diálogo e discussão como forma de solução de situações e problemas. A questão de nº. 25 tratou o uso do diálogo como principal ferramenta de trabalho.

Tabela 25: Práticas do diálogo e da discussão – média, percentual e desvio padrão por questões

PRÁTICAS DO DIÁLOGO E DA DISCUSSÃO			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
1	4,27	85,33	0,80
25	4,42	88,44	0,83
TOTAL	4,34	86,89	0,81

Fonte: Dados primários (2007)

Para as “práticas do diálogo e da discussão”, a média observada foi de 4,34 – o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 86,89%. Observa-se, também, que o desvio padrão foi relativamente próximo entre as duas questões – apontando homogeneidade de respostas.

Na tabela 26 se pode observar a ocorrência das “práticas do diálogo e da discussão” por nível hierárquico na Banda de Música. Verifica-se que o maior percentual de manifestação está entre os Primeiros-sargentos (95%) e o menor entre os Soldados (80%). Pode-se perceber, também, que as respostas mais homogêneas estão entre os Suboficiais (desvio padrão = 0,25) e as mais heterogêneas entre os soldados (desvio padrão = 0,99).

Tabela 26: Práticas do diálogo e da discussão – média, percentual e desvio padrão níveis hierárquicos

PRÁTICAS DO DIÁLOGO E DA DISCUSSÃO			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	4,50	90,00	0,71
Suboficiais	4,63	92,50	0,25
Primeiros-sargentos	4,75	95,00	0,29
Segundos-sargentos	4,19	83,75	0,89
Terceiros-sargentos	4,42	88,46	0,74
Cabos	4,40	88,00	0,72
Soldados	4,00	80,00	0,99

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 13 mostra a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (88%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Isto

demonstra que a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis pratica o diálogo e da discussão em seu ambiente interno.

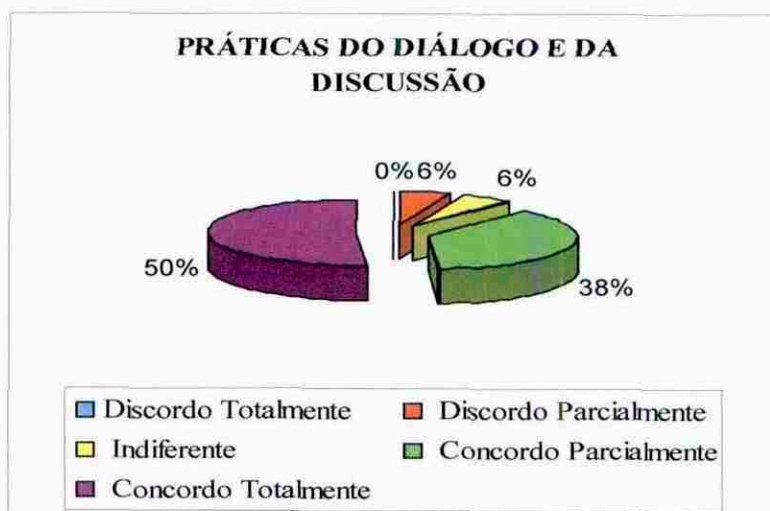


Gráfico 13: Práticas do diálogo e da discussão – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

A segunda unidade de análise pesquisada na disciplina de Aprendizagem em Equipe foi a abertura e transparência na comunicação. Na tabela 27 pode-se verificar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença da abertura e transparência na comunicação foram construídas duas questões – 20 e 31. A questão de nº. 20 visou verificar se os integrantes da Banda de Música ouviam e encorajavam os demais membros do grupo a expressarem suas opiniões. A questão de nº. 31 procurou perceber se havia barreiras na comunicação entre o grupo.

Tabela 27: Abertura e transparência na comunicação – média, percentual e desvio padrão por questões

ABERTURA E TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
20	3,96	79,11	1,15
31	3,33	66,67	1,41
TOTAL	3,64	72,89	1,28

Fonte: Dados primários (2007)

Para a “abertura e transparência na comunicação”, a média observada foi de 3,64 – o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 72,89%. Observa-se, também, que a questão de nº. 31 apresentou respostas mais dispersas (desvio padrão = 1,41) que as da questão nº. 20 (desvio padrão = 1,15).

Na tabela 28 se pode observar a manifestação da “abertura e transparência na comunicação” por nível hierárquico na Banda de Música. Verifica-se que o maior percentual de manifestação está entre Regente e Regente-Adjunto (90%) e o menor entre os Soldados (65,56%). O fato de o menor percentual de manifestação desta unidade de análise estar entre os Soldados pode ser explicado por estes se encontrarem na base da pirâmide.

Observa-se, também, a considerável diferença existente entre a dispersão das respostas de cada nível hierárquico. Regente e Regente-adjunto foi o nível mais homogêneo (desvio padrão nulo) e os Primeiros-Sargentos o grupo mais heterogêneo (desvio padrão = 1,40).

Tabela 28: Abertura e transparência na comunicação – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

ABERTURA E TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	4,50	90,00	0,00
Suboficiais	4,25	85,00	0,50
Primeiros-sargentos	3,38	67,50	1,40
Segundos-sargentos	4,00	80,00	1,37
Terceiros-sargentos	3,35	66,92	1,33
Cabos	3,90	78,00	1,39
Soldados	3,28	65,56	1,23

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 14 mostra a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (62%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Isto demonstra que a “abertura e transparência na comunicação” ocorrem na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

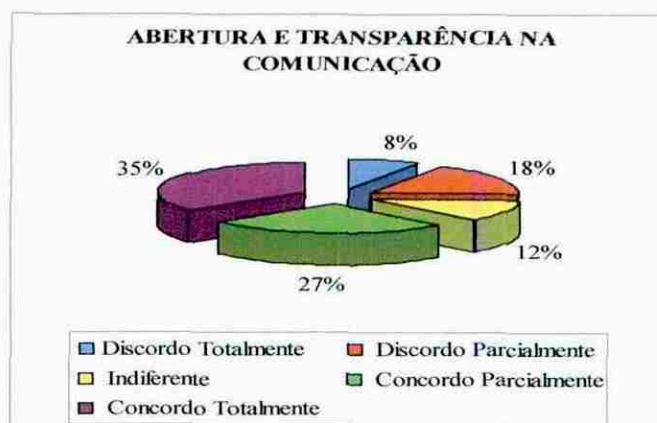


Gráfico 14: Abertura e transparência na comunicação – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

A terceira unidade de análise pesquisada na disciplina de Aprendizagem em Equipe foi o compartilhamento de idéias. Na tabela 29 pode-se notar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença do compartilhamento de idéias foram construídas duas questões – 06 e 28. A questão de nº. 06 pretendeu perceber se os integrantes da Banda de Música procuravam ajuda no grupo ao se depararem com determinadas dificuldades. A questão de nº. 28 verificou se os integrantes do grupo eram de acordo que as equipes são formadas de pessoas que precisam uma das outras para realização e sucesso no trabalho.

Tabela 29: Compartilhamento de idéias – média, percentual e desvio padrão por questões

COMPARTILHAMENTO DE IDÉIAS			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
06	4,82	96,44	0,44
28	4,82	96,44	0,57
TOTAL	4,82	96,44	0,50

Fonte: Dados primários (2007)

No “compartilhamento de idéias”, a média observada foi de 4,82 – o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 96,44%. Observa-se, também, que não há uma diferença significativa entre a dispersão das respostas nas duas questões.

Na tabela 30 se pode observar a manifestação do “compartilhamento de idéias” por nível hierárquico na Banda de Música. Verifica-se que o maior percentual de manifestação está entre Regente e Regente-Adjunto (100%) e o menor entre os Segundos-Sargentos (93,75%).

Tabela 30: Compartilhamento de idéias – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

COMPARTILHAMENTO DE IDÉIAS			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	5,00	100,00	0,00
Suboficiais	4,88	97,50	0,25
Primeiros-sargentos	4,88	97,50	0,25
Segundos-sargentos	4,69	93,75	0,71
Terceiros-sargentos	4,85	96,92	0,32
Cabos	4,90	98,00	0,22
Soldados	4,78	95,56	0,36

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 15 revela a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (97%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Isto demonstra que o compartilhamento de idéias é uma prática adotada na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

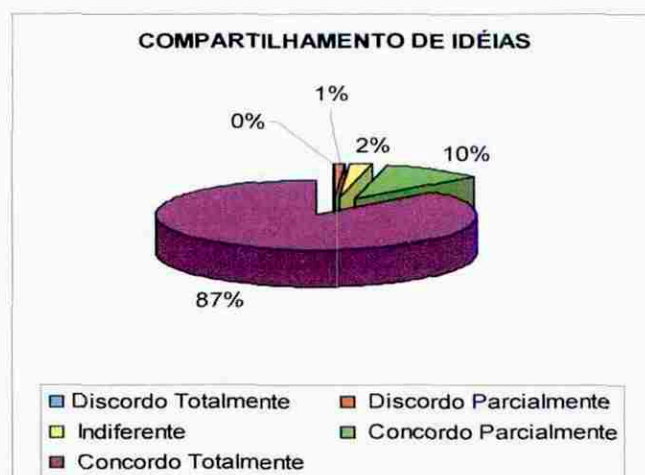


Gráfico 15: Compartilhamento de idéias – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

Para finalizar esta categoria de análise, apresenta-se uma síntese das unidades de análise explicitadas que compõem a disciplina de **Aprendizagem em Equipe**. Na tabela 31 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta categoria de análise.

Tabela 31: Aprendizagem em Equipe – média, percentual e desvio padrão por questões

APRENDIZAGEM EM EQUIPE			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
1	4,27	85,33	0,80
25	4,42	88,44	0,83
20	3,96	79,11	1,15
31	3,33	66,67	1,41
6	4,82	96,44	0,44
28	4,82	96,44	0,57
TOTAL	4,27	85,41	0,87

Fonte: Dados primários (2007)

Para a Aprendizagem em Equipe, a média observada foi de 4,27 – demonstrando que as atitudes em relação a esta disciplina são favoráveis em 85,41%. Verifica-se, também, um

desvio padrão de 0,87 – que corresponde a um grau de dispersão de 1,02% em relação à média dos dados.

Na tabela 32 se pode observar a manifestação da disciplina de Visão Compartilhada por nível hierárquico na Banda de Música. Pode-se perceber que o maior percentual de ocorrência está entre os Suboficiais (89,17%) e o menor está entre os Soldados (70,74%).

Tabela 32: Aprendizagem em Equipe – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

APRENDIZAGEM EM EQUIPE			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	4,67	93,33	0,24
Suboficiais	4,58	91,67	0,33
Primeiros-sargentos	4,33	86,67	0,64
Segundos-sargentos	4,29	85,83	0,99
Terceiros-sargentos	4,21	84,10	0,79
Cabos	4,40	88,00	0,78
Soldados	4,02	80,37	0,86

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 16 apresenta uma comparação entre as unidades de análise que compõem a categoria de análise Visão Compartilhada.

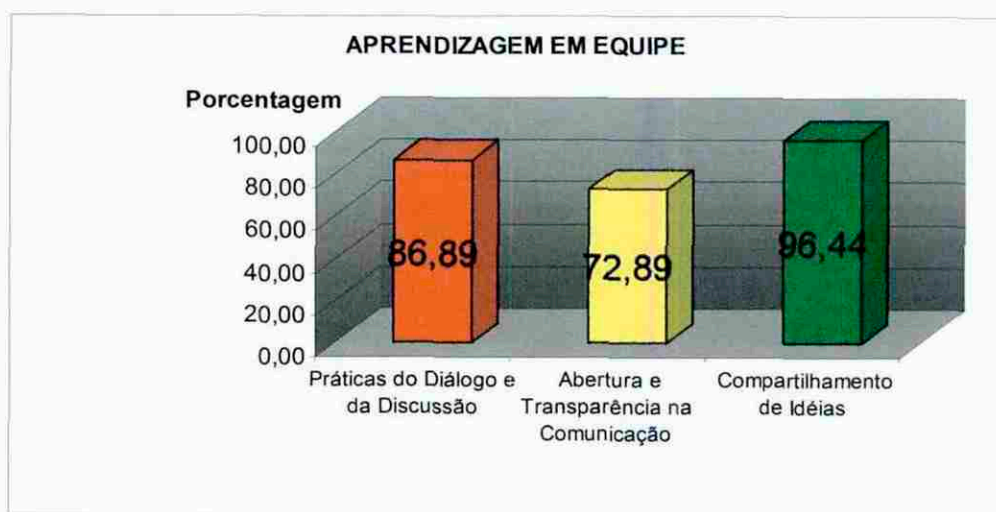


Gráfico 16: Aprendizagem em Equipe – comparativo entre as unidades de análise

Fonte: Dados primários (2007)

Nota-se que as atitudes dos integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis são favoráveis em todas as variáveis pesquisadas nesta disciplina. Porém,

observa-se que o maior percentual está no compartilhamento de idéias (96,44%) e a abertura e transparência na comunicação é a menos expressiva com 72,89%.

Com base na observação participante e no estudo da estrutura da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis, pode-se tecer algumas análises qualitativas dos dados apresentados. O compartilhamento de idéias realmente é a unidade de análise mais expressiva dentre a disciplina de Aprendizagem em Equipe. Embora a Banda de Música apresente comunicação predominantemente formal, a troca de informações e conhecimento de cunho, principalmente musical, ocorre rotineiramente na Banda. A “abertura e transparência na comunicação” ocorre em menor grau devido aos aspectos da vida militar que também estão presentes no cotidiano da Banda – hierarquia, disciplina, cadeia de comando entre outros.

4.3.5 Pensamento Sistêmico

Na disciplina de Pensamento Sistêmico, a primeira unidade de análise pesquisada foi visão do todo. Na tabela 33 pode-se verificar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença da visão do todo foram construídas duas questões – 04 e 07. A questão de nº. 04 tratou a forma de trabalho como uma rede integrada na busca de um objetivo comum. A questão de nº. 07 abordou se os integrantes da Banda de Música consideravam seu trabalho importante, de modo a se sentirem como parte do todo.

Tabela 33: Visão do todo – média, percentual e desvio padrão por questões

VISÃO DO TODO			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
04	4,40	88,00	0,88
07	4,58	91,56	0,83
TOTAL	4,49	89,78	0,85

Fonte: Dados primários (2007)

Para a “visão do todo”, a média observada foi de 4,49 – demonstrando que as atitudes em relação a esta disciplina são favoráveis em 89,78%. Verifica-se, também, um desvio padrão aproximado entre as questões – que corresponde a um grau de dispersão relativamente equiparado entre as duas.

Na tabela 34 se pode notar a manifestação desta unidade de análise por nível hierárquico na Banda de Música.

Tabela 34: Visão do todo – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

VISÃO DO TODO			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	5,00	100,00	0,00
Suboficiais	4,50	90,00	0,73
Primeiros-sargentos	4,38	87,50	1,25
Segundos-sargentos	4,69	93,75	0,71
Terceiros-sargentos	4,35	86,92	0,85
Cabos	5,00	100,00	0,00
Soldados	4,17	83,33	0,75

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se perceber que o maior percentual de ocorrência está entre a liderança (Regente e Regente-Adjunto) com 100% e o menor está entre os Soldados (83,33%). Verifica-se, também, que o Regente e Regente-Adjunto apresentam respostas homogêneas (desvio padrão nulo), enquanto que o nível dos Primeiros-Sargentos é o mais heterogêneo para esta unidade de análise (desvio padrão = 1,25).

O gráfico 17 revela a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (87%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Isto demonstra que a “visão do todo” ocorre entre os integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.



Gráfico 17: Visão do todo – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

A segunda unidade de análise pesquisada na disciplina de Pensamento Sistêmico foi a transformação das visões em realidade. Na tabela 35 pode-se notar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença da transformação das visões em realidade foram construídas duas questões – 24 e 34. A questão de nº. 24 pretendeu perceber se os integrantes procuravam enxergar a Banda de Música como um todo e não como peças isoladas e a de nº. 34 verificou se os integrantes do grupo procuravam criar e mudar a realidade, de forma a obter os melhores resultados.

Tabela 35: Transformação das visões em realidade – média, percentual e desvio padrão por questões

TRANSFORMAÇÃO DAS VISÕES EM REALIDADE			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
24	4,33	86,67	0,92
34	4,29	85,78	1,00
TOTAL	4,31	86,22	0,96

Fonte: Dados primários (2007)

Na tabela 36 se pode notar a manifestação desta unidade de análise por nível hierárquico na Banda de Música.

Tabela 36: Transformação das visões em realidade – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

TRANSFORMAÇÃO DAS VISÕES EM REALIDADE			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	4,75	95,00	0,35
Suboficiais	4,13	82,50	1,19
Primeiros-sargentos	4,25	85,00	1,29
Segundos-sargentos	4,63	92,50	0,63
Terceiros-sargentos	4,27	85,38	1,05
Cabos	4,20	84,00	1,10
Soldados	4,17	83,33	0,81

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se perceber que o maior percentual de ocorrência está entre a liderança (Regente e Regente-Adjunto) com 95% e o menor está entre os Suboficiais (82,50%). Verifica-se, também, que o Regente e Regente-Adjunto apresentam as respostas mais homogêneas (desvio

padrão = 0,35), enquanto que o nível dos Primeiros-Sargentos é o mais heterogêneo para esta unidade de análise (desvio padrão = 1,29).

O gráfico 18 mostra a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (85%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Isto demonstra que a “transformação das visões em realidade” ocorre entre os integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.



Gráfico 18: Transformação das visões em realidade – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

A terceira unidade de análise pesquisada na disciplina de Pensamento Sistêmico foi a criatividade e inovação. Na tabela 37 pode-se notar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta unidade de análise. Para identificar a presença de criatividade e inovação foram construídas duas questões – 17 e 29. A questão de nº. 17 pretendeu perceber se os integrantes da Banda de Música possuíam uma cultura que estimulasse a criatividade e a inovação. A questão de nº. 29 visou constatar se os integrantes do grupo atualizavam-se constantemente em busca de melhoria contínua – de forma a recriarem seu futuro.

Tabela 37: Criatividade e inovação – média, percentual e desvio padrão por questões

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
29	3,98	79,56	0,98
17	4,09	81,78	1,00
TOTAL	4,03	80,67	0,99

Fonte: Dados primários (2007)

Na tabela 38 se pode notar a manifestação desta unidade de análise por nível hierárquico na Banda de Música.

Tabela 38: Criatividade e inovação – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	4,75	95,00	0,35
Suboficiais	4,38	87,50	0,66
Primeiros-sargentos	3,75	75,00	1,87
Segundos-sargentos	4,50	90,00	0,80
Terceiros-sargentos	4,31	86,15	0,83
Cabos	4,30	86,00	0,27
Soldados	4,39	87,78	0,86

Fonte: Dados primários (2007)

Constata-se que o maior percentual de ocorrência está entre a liderança (Regente e Regente-Adjunto) com 95% e o menor está entre os Primeiros-sargentos (75%). Verifica-se, também, que os Cabos apresentaram as respostas mais homogêneas (desvio padrão = 0,27), enquanto que o nível dos Primeiros-Sargentos se apontou como o mais heterogêneo para esta unidade de análise (desvio padrão = 1,87).

O gráfico 19 mostra a frequência relativa das respostas, onde se pode observar que a concentração (81%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Isto demonstra que a “criatividade e inovação” ocorrem entre os integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

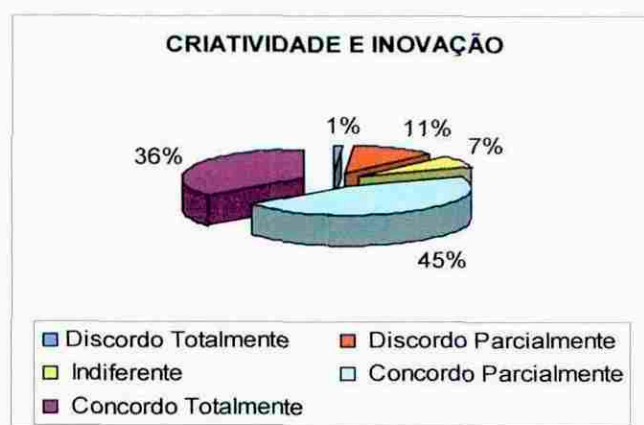


Gráfico 19: Criatividade e inovação – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

Para finalizar esta categoria de análise, apresenta-se uma síntese das unidades de análise explicitadas que compõem a disciplina de **Pensamento Sistêmico**. Na tabela 39 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta categoria de análise.

Tabela 39: Pensamento Sistêmico – média, percentual e desvio padrão por questões

PENSAMENTO SISTÊMICO			
Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
4	4,40	88,00	0,88
7	4,58	91,56	0,83
24	4,33	86,67	0,92
34	4,29	85,78	1,00
29	3,98	79,56	0,98
17	4,09	81,78	1,00
TOTAL	4,28	85,56	0,93

Fonte: Dados primários (2007)

Para o Pensamento Sistêmico, a média observada foi de 4,28 – demonstrando que as atitudes em relação a esta disciplina são favoráveis em 85,56%.

Na tabela 40 se pode observar a manifestação da disciplina de Pensamento Sistêmico por nível hierárquico na Banda de Música. Pode-se perceber que o maior percentual de ocorrência está entre Regente e Regente-Adjunto (96,67%) e o menor está entre os Primeiros-sargentos (82,50%).

Tabela 40: Pensamento Sistêmico – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

PENSAMENTO SISTÊMICO			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	4,83	96,67	0,24
Suboficiais	4,33	86,67	0,86
Primeiros-sargentos	4,13	82,50	1,47
Segundos-sargentos	4,60	92,08	0,71
Terceiros-sargentos	4,31	86,15	0,91
Cabos	4,50	90,00	0,46
Soldados	4,24	84,81	0,81

Fonte: Dados primários (2007)

O gráfico 20 apresenta uma comparação entre as unidades de análise que compõem a categoria de análise Pensamento Sistêmico.

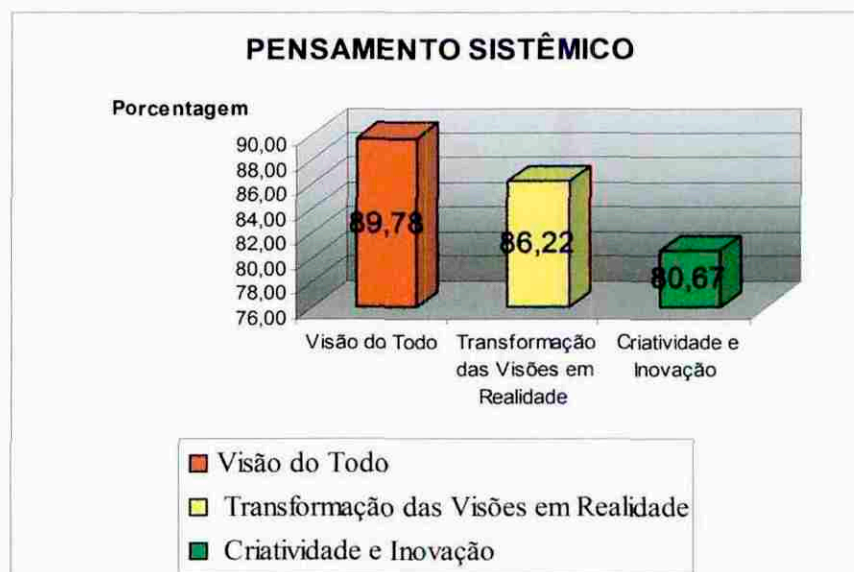


Gráfico 20: Pensamento Sistêmico – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

Nota-se que as atitudes dos integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis são favoráveis em todas as variáveis pesquisadas nesta disciplina. Porém, observa-se que o maior percentual está na “visão do todo” (89,78%) e a criatividade e inovação é a menos expressiva com 80,67%.

Com base na observação participante e no estudo da estrutura da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis, pode-se tecer algumas análises qualitativas dos dados apresentados. A visão do todo pode ser corroborada como a mais expressiva na Banda devido ao fato de as atividades serem bem definidas e especificadas em regulamento interno – Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA 49-1). Já a criatividade e inovação podem ser justificadas como a unidade de análise menos expressiva da disciplina de Pensamento Sistêmico pelo fato da estrutura linear não dar abertura à muitas inovações. Porém, no âmbito artístico, verifica-se um grande engajamento de todos para que as apresentações da Banda sejam sempre criativas e inovadoras – principalmente no Concerto Santos Dumont (evento anual realizado pela Banda de Música em comemoração a Semana da Asa).

4.3.6 Comparativo das cinco disciplinas de Senge na Banda de Música

Na tabela 41 se pode observar a manifestação das Cinco Disciplinas de Senge por nível hierárquico na Banda de Música.

Tabela 41: As cinco disciplinas de Peter Senge na Banda de Música – média, percentual e desvio padrão por níveis hierárquicos

AS CINCO DISCIPLINAS NA BANDA DE MÚSICA			
Posto/Graduação	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Regente e Regente-adjunto	4,18	84	0,45
Suboficiais	4,14	83	0,66
Primeiros-sargentos	3,82	76,33	0,96
Segundos-sargentos	4,05	80,92	0,84
Terceiros-sargentos	3,92	78,36	0,93
Cabos	4,05	81,07	0,79
Soldados	3,85	76,96	0,88
TOTAL	4,00	80,02	0,79

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se perceber que o maior percentual de ocorrência está entre Regente e Regente-Adjunto (84%) e o menor está entre os Primeiros-sargentos (76,33%). O grau de dispersão das respostas foi relativamente próximo – variando de 0,45 com Regente e Regente-Adjunto (grupo mais homogêneo) a 0,96 com os Primeiros-sargentos (grupo mais heterogêneo).

O gráfico 21 apresenta um comparativo entre as Cinco Disciplinas de Peter Senge na Banda de Música.

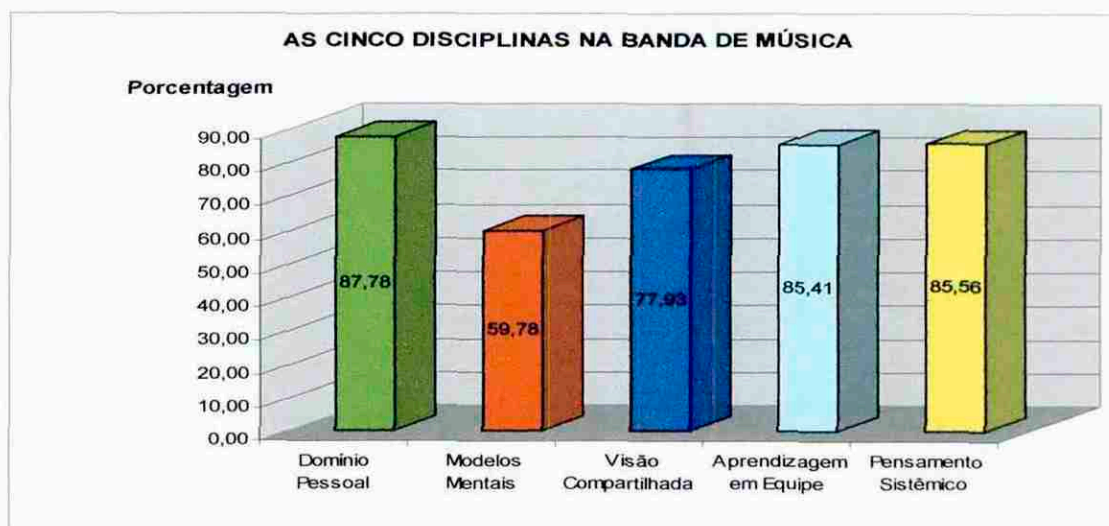


Gráfico 21: Comparativo percentual das cinco disciplinas de Peter Senge na Banda de Música

Fonte: Dados primários (2007)

A disciplina de Modelos Mentais vem em último lugar no índice de manifestação das disciplinas de Senge na Banda de Música e pode ter seu percentual justificado pelo alto uso de lições passadas como forma de ação – não dando espaço suficiente para abertura a novas idéias e proposições.

Pode-se observar que a disciplina de Visão Compartilhada é a segunda disciplina menos expressiva na Banda de Música. Senge (1998) diz que uma nova visão nem sempre consegue “sobreviver” no meio organizacional devido a vários fatores limitantes que podem interceder no crescimento e amadurecimento da visão – dentre eles, a diversidade de opiniões que pode dissipar o foco e gerar conflitos que não podem ser gerenciados. Através de observação participante se constatou que a diversidade de opiniões pode ser, realmente, um fator limitante na Banda de Música – visto que é um grupo relativamente grande e, por conseguinte, a pluralidade de opiniões acaba causando divergências.

As demais disciplinas possuem percentuais próximos e ocorrem de maneira expressiva na Banda de Música – como pôde ser constatado quantitativa e qualitativamente em cada unidade e categoria de análise explicitada. Portanto, sob o aspecto das Cinco Disciplinas de Peter Senge e através dos critérios adotados neste trabalho, a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis promove a aprendizagem organizacional em seu ambiente.

A fim de atender ao objetivo específico “Verificar o papel da liderança sob o enfoque da Aprendizagem Organizacional na Banda de Música” serão apresentados, a seguir, os resultados dos questionários 1 e 2 referentes a Liderança.

4.4 Liderança na Banda de Música

Os resultados desta categoria de análise expressam a opinião dos integrantes da Banda de Música e da própria liderança a respeito das unidades de análise propostas – através dos questionários 1 (direcionado para liderança) e 2 (direcionado aos demais níveis hierárquicos).

A primeira unidade de análise verificada em liderança foi a humildade interfuncional. A questão relativa a esta unidade de análise foi a de nº. 08 que versou sobre a promoção, por parte da liderança, do pensamento e criatividade no ambiente da Banda de Música. O gráfico 22 mostra a frequência relativa das respostas de acordo com a escala de Likert:

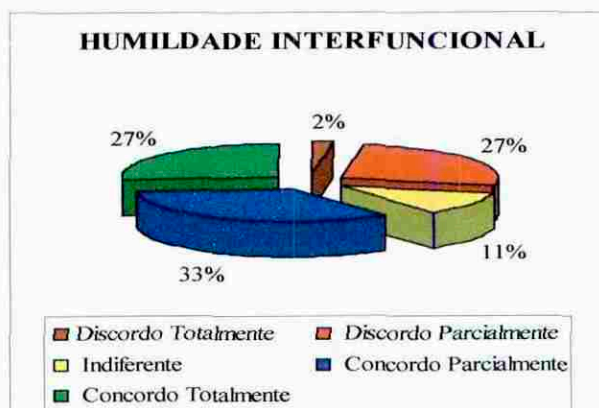


Gráfico 22: Humildade Interfuncional – frequência relativa das respostas
Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se observar que a concentração das respostas (60%) se dá entre Concorde Totalmente e Concorde Parcialmente. Isto demonstra que a “humildade interfuncional” é praticada pela liderança (Regente e Regente-Adjunto) da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

Apesar das organizações do tipo linear apresentarem alto grau de controle, a Banda de Música, inserida em um ambiente militar, conta com uma liderança que pratica o que McGill e Slocum (1995) chamam de *humildade interfuncional* – abandono de premissas e crenças de seu treinamento que possam inibir o pensamento e a criatividade. Isto pôde ser constatado tanto quantitativamente (através de questionário) quanto qualitativamente (através de observação participante).

A segunda unidade de análise verificada em liderança foi o gerenciamento da rotina. O gráfico 23 mostra a frequência relativa das respostas:

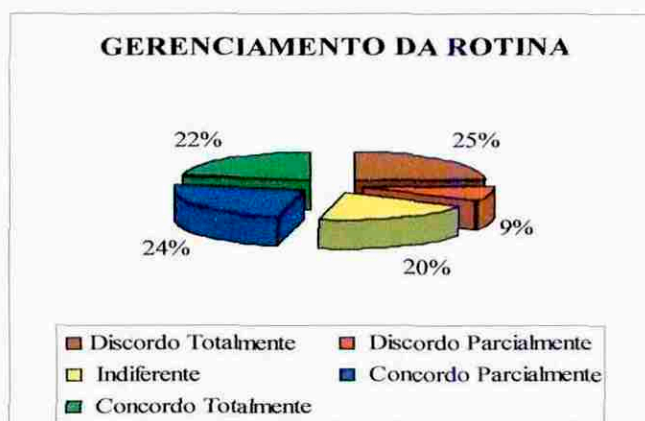


Gráfico 23: Gerenciamento da rotina – frequência relativa das respostas
Fonte: Dados primários (2007)

A questão relativa a esta unidade de análise foi a de nº. 10 que procurou verificar se os integrantes da Banda de Música (inclusive a liderança) encaravam a rotina como o reinício de novas oportunidades. Pode-se observar que a concentração das respostas (46%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Porém, pelos critérios adotados neste trabalho (vide seção 3.4), o “gerenciamento da rotina” **não** é praticado expressivamente pela liderança (Regente e Regente-Adjunto) da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

O gerenciamento da rotina é, sem dúvida, um dos principais desafios da liderança de organizações públicas (neste caso, as Instituições Militares). Através de observação participante e dos dados quantitativos apresentados, pôde-se constatar que a rotina da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis é uma das principais reclamações de seus integrantes e, conseqüentemente, um dos itens mais complexos de serem gerenciados sobre o enfoque da Aprendizagem Organizacional.

A terceira unidade de análise verificada em liderança foi o papel do líder como gerente da aprendizagem. A questão relativa a esta unidade de análise foi a de nº. 12 que versava sobre o estabelecimento e monitoramento de agendas de aprendizagem por parte da liderança e dos demais níveis hierárquicos da Banda de Música. O gráfico 24 mostra a freqüência relativa das respostas:

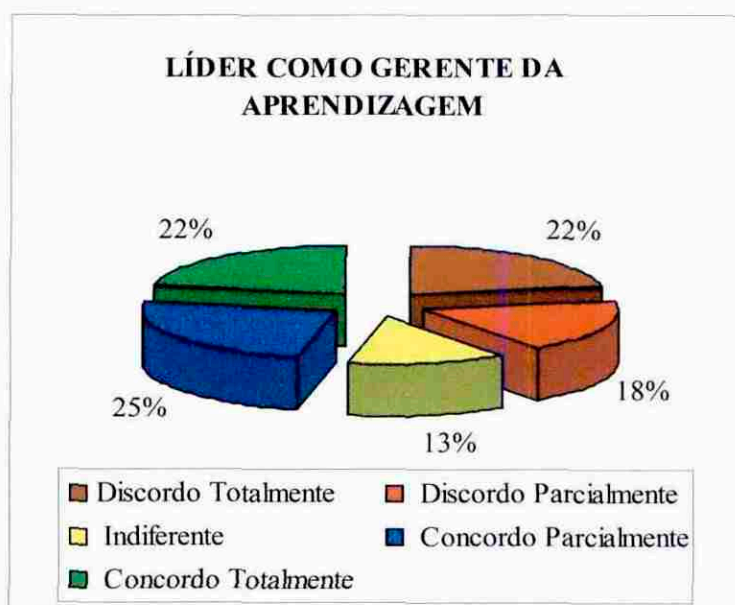


Gráfico 24: Líder como gerente da aprendizagem – freqüência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

Verifica-se que a concentração das respostas (47%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Em contrapartida, este percentual não atingiu o mínimo (50%) para

ser considerado uma manifestação positiva desta unidade de análise de acordo com os critérios adotados neste trabalho. Portanto, o “líder como gerente da aprendizagem” **não** é unidade de análise de ocorrência expressiva na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

Na concepção de McGill e Slocum (1995) os líderes das organizações de aprendizagem precisam abandonar algumas idéias profundamente enraizadas sobre liderança (necessitam desaprender o papel de líder tradicional). Exercer o papel de *Gerentes* da aprendizagem significa dizer que os líderes devem focalizar continuamente suas atenções na agenda de aprendizagem e institucionalizar esse processo.

A quarta unidade de análise verificada em liderança foi o senso de regência. A questão relativa a esta unidade de análise foi a de nº. 15 que, no questionário 1 (destinado a liderança), procurava avaliar se o Regente e o Regente-Adjunto tinham consciência do impacto de suas ações sobre os demais. No questionário 2, a questão de nº. 15 visava perceber se os integrantes da Banda de Música viam a chefia comprometida com os objetivos da Banda de Música. O gráfico 25 expõe a frequência relativa das respostas:

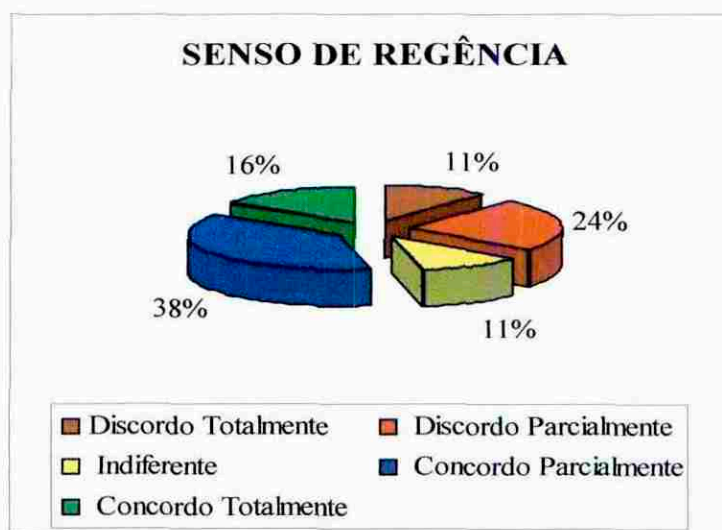


Gráfico 25: Senso de regência – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

Senge (1997) aponta que o senso de regência dos líderes opera em dois níveis: regência das pessoas lideradas e regência da missão que sustenta a organização. Portanto, a questão de nº. 15 tratou destes dois níveis e pode-se perceber no gráfico 25 que a concentração das respostas (54%) se dá entre Concorde Parcialmente e Concorde Totalmente

– o que denota a manifestação positiva desta unidade de análise no âmbito da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

A quinta unidade de análise verificada em liderança foi a comunicação. A questão relativa a esta unidade de análise foi a de nº. 18 que, no questionário 1 (destinado a liderança), investigava se o Regente e o Regente-Adjunto procuravam sempre debater e pesquisar junto aos seus subordinados a melhor opção para a tomada de decisão. No questionário 2 (destinado aos instrumentistas), a questão de nº. 18 procurava averiguar se os integrantes da Banda de Música concordavam se a chefia fornecia espaço para debates e opiniões nas decisões. O gráfico 26 expõe a frequência relativa das respostas:

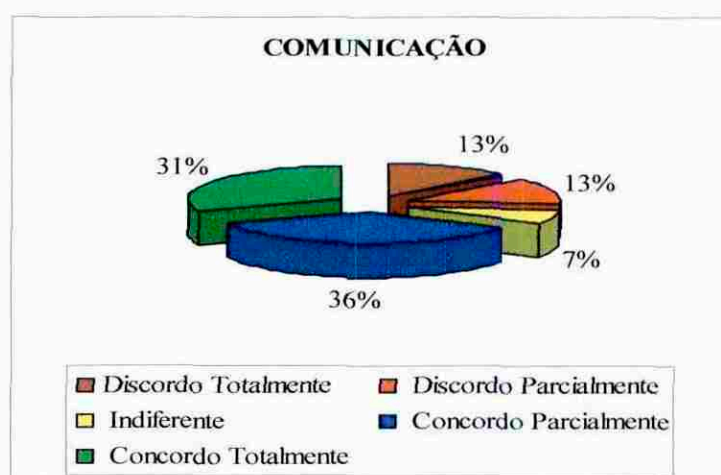


Gráfico 26: Comunicação – frequência relativa das respostas

Fonte: Dados primários (2007)

Constata-se que a concentração de Concorde Parcialmente e Concorde Totalmente somam 67% - o que acusa uma manifestação positiva desta unidade de análise na Banda de Música. Senge (1997) fala que o líder da era do conhecimento precisa abandonar certas técnicas adotadas pelo papel do líder tradicional – entre elas, a troca da simples comunicação básica para manter as coisas funcionando pela comunicação como ferramenta de debate e pesquisa. Isto realmente é perceptível na Banda de Música.

Pôde-se constatar que, das cinco unidades de análise destinadas a liderança, apenas duas (“gerenciamento da rotina” e “líder como mentor da aprendizagem”) não atingiram o frequência relativa mínima de concentração das respostas em Concorde Parcialmente e Concorde Totalmente. Porém, ao verificar-se o percentual das médias (outro critério adotado para mensurar a manifestação das unidades e categorias de análises) observou-se que todas as unidades de análise possuíam percentuais acima dos 50% (vide gráfico 27). Esta diferença se

dá pelo fato de o percentual considerar todos os pontos (1 a 5) da escala de Likert – o que não acontece na frequência relativa. A média e respectivo percentual final para esta categoria de análise foram de 3,31 e 63,13% respectivamente.

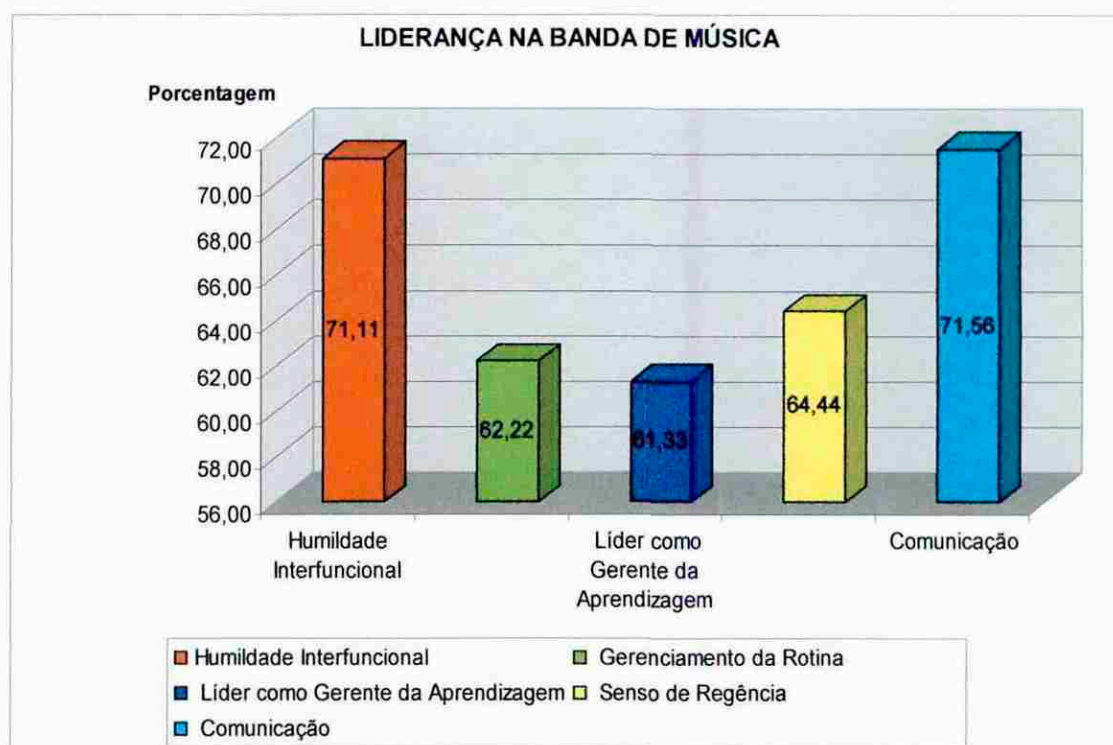


Gráfico 27: Liderança na Banda de Música – Comparativo percentual das unidades de análise
 Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se averiguar, portanto, que a liderança da Banda de Música – apesar de operar em um ambiente militar (predominantemente inflexível) – procura promover a Aprendizagem Organizacional. Isto foi corroborado, também, qualitativamente através de observação participante.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as principais conclusões acerca do objetivo geral e dos objetivos específicos propostos com base nas técnicas e instrumento de coleta de dados aplicados nesta pesquisa. Em seguida, algumas recomendações a respeito de trabalhos futuros.

5.1 Conclusões

A aprendizagem organizacional sempre merecerá ser foco de estudos. Este tema, abordado no presente trabalho, fez com que se pudesse constatar a sua importância não só como mais uma ferramenta usada como forma de vantagem competitiva pelas empresas privadas. Mas sim, como um instrumento que proporciona maior eficiência e eficácia para as empresas públicas e, conseqüentemente, para a sociedade – uma vez que a função das empresas públicas (inserindo-se, neste contexto, as organizações militares) é prover, dentro de seus respectivos âmbitos, serviço de qualidade aos cidadãos. Com este argumento, foi proposto o problema de pesquisa: “Qual a manifestação das Cinco Disciplinas de Peter Senge e da liderança como propulsoras da Aprendizagem Organizacional na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis?”. Para responder tal questionamento abordou-se, primeiramente, a estrutura organizacional, as cinco disciplinas de Peter Senge e liderança. Foram feitas algumas exposições das idéias de alguns autores, bem como o confronto entre essas idéias e análise própria dos temas. Logo após, apresentou-se as técnicas empregadas para a coleta e análise dos dados na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis. Em seguida, os resultados foram apresentados e discutidos a fim de se atender ao objetivo geral de “verificar se a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis promove a aprendizagem organizacional através de sua liderança e da manifestação das Cinco Disciplinas de Peter Senge”.

Em resposta ao objetivo específico de “identificar a estrutura da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis” observou-se que a estrutura da Banda de Música é classificada como linear por apresentar características inerentes a este tipo de classificação: autoridade linear, linhas formais de comunicação, centralização das decisões e aspecto piramidal (CHIAVENATO, 1994). A formalização do comportamento organizacional se dá tanto pela função quanto por regras (MINTZBERG, 1995). Apesar de a Banda de Música estar inserida em uma organização militar, o grau de centralização das decisões não é tão acentuado se

comparado com outros departamentos da Base Aérea. Pôde-se observar, também, que a divisão da tarefa na Banda de Música da BAFL é bem nítida (ditada pela ICA 49-1). A especialização da tarefa se dá através dos naipes que compõem a Banda – onde instrumentos específicos são executados por cada especialista correspondente.

Em relação aos mecanismos de coordenação da tarefa preconizados por Mintzberg (1995), observou-se a ocorrência do ajustamento mútuo (coordenação do trabalho através da comunicação informal) em algumas decisões rotineiras (como, por exemplo, a decisão de qual uniforme usar em uma apresentação interna ou externa) e acentuadamente em questões de cunho musical. A supervisão direta também ocorre tanto na questão artística quanto na militar. O Regente e o Regente-Adjunto coordenam e são responsáveis pelo trabalho de todos os integrantes da Banda de Música – seja na parte de Cerimonial Militar e atividades militares internas, quanto na parte de apresentação musical externa – pois chefia tem a responsabilidade e preocupação de representar bem a Força Aérea Brasileira perante a sociedade. A padronização do processo ocorre porque o trabalho executado pela Banda de Música é especificado e programado pela ICA 49-1 – que regulamenta todas as Bandas de Música da Força Aérea Brasileira. A padronização dos resultados também se aplica, pois todos os músicos têm de ler a notação musical que compõem as partituras – uma espécie de linguagem mundial, uma vez que é a mesma em todo o planeta – possuindo um resultado final único: a música. A padronização de habilidades (e conhecimentos) de igual maneira se aplica à Banda de Música. A teoria musical é uma só e pode ser estudada em diversos livros especializados, bem como os métodos para a execução dos instrumentos. Além disso, o treinamento para ser músico militar ocorre em um centro de formação em Guaratinguetá-SP (Escola de Especialistas de Aeronáutica), onde a doutrina e conduta militar, bem como as particularidades de ser um músico militar, são ensinadas aos alunos que passam no concurso para Músico Militar da Aeronáutica.

No intuito de “verificar a manifestação das Cinco Disciplinas de Peter Senge na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis” – segundo objetivo específico deste trabalho, verificou-se que todas as disciplinas de Senge se manifestam positivamente na Banda de Música. A manifestação das Cinco Disciplinas, segundo os critérios adotados para a mensuração das mesmas neste trabalho, obteve média e percentual final de 4,00 e 80,02% respectivamente.

Na disciplina de Domínio Pessoal as unidades de análise – autoconhecimento; objetivo pessoal; e habilidades e competências – apresentaram ocorrência positiva segundo os critérios

adotados neste trabalho. Esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação de 4,39 e 87,78% respectivamente.

Na disciplina de Modelos Mentais as unidades de análise que apresentaram manifestação positiva foram “abertura a críticas construtivas” e “idéias e valores”. O uso excessivo do “resgate de lições passadas” na Banda de Música apresentou-se como uma manifestação negativa desta disciplina – uma vez que a abertura a novas proposições e idéias e o abandono de técnicas passadas é fundamental, segundo Senge (1998), para a inclusão e prática da disciplina de Modelos Mentais no ambiente organizacional. Entretanto, esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação positiva de 2,99 e 59,78% respectivamente.

Na disciplina de Visão Compartilhada as unidades de análise – participação e comprometimento; aceitação; e objetivo pessoal *versus* objetivo organizacional – apresentaram ocorrência positiva segundo os critérios adotados neste trabalho. Esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação de 3,90 e 79,93% respectivamente.

Na disciplina de Aprendizagem em Equipe as unidades de análise – práticas do diálogo e da discussão; abertura e transparência na comunicação; e compartilhamento de idéias – apresentaram ocorrência positiva segundo os critérios adotados neste trabalho. Esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação de 4,27 e 85,41% respectivamente.

Na disciplina de Pensamento Sistêmico as unidades de análise – visão do todo; transformação das visões em realidade; e criatividade e inovação – apresentaram ocorrência positiva segundo os critérios adotados neste trabalho. Esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação de 4,28 e 85,56% respectivamente.

Com o propósito de “verificar o papel da liderança sob o enfoque da Aprendizagem Organizacional na Banda de Música” observou-se, através dos dados obtidos nos questionários 1 e 2 e por observação participante, que a liderança da Banda de Música – apesar de operar em um ambiente militar (predominantemente inflexível) – promove a Aprendizagem Organizacional. Esta categoria de análise apresentou frequência relativa das respostas acima dos 50% concentradas em “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente” nas seguintes unidades: humildade interfuncional (60%); senso de regência (54%); e comunicação (67%). Em “gerenciamento da rotina” e “líder como gerente da aprendizagem” as frequências relativas encontradas foram de 46% e 47% respectivamente. Porém, em relação a média e percentual final, todas as unidades de análise apresentaram

manifestação positiva de promoção da aprendizagem organizacional. . A média e respectivo percentual final para esta categoria de análise foram de 3,31 e 63,13% respectivamente.

Para a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis se recomenda, principalmente à liderança, que estimule mais o desenvolvimento da disciplina de Modelos Mentais – visto que esta apresentou o menor índice de manifestação e ainda usa o resgate de lições passadas para nortear as atividades de forma excessiva, não fornecendo espaço suficiente para a abertura e proposição de novas idéias.

É necessário ressaltar, também, que, apesar de se verificar a promoção da aprendizagem organizacional de uma forma geral pela liderança, observou-se que o gerenciamento da rotina e a atuação do líder como gerente da aprendizagem obtiveram percentuais abaixo do estabelecido para configurar a manifestação positiva destas unidades de análise. Isto também pôde ser verificado qualitativamente através de observação participante. Portanto, a liderança da Banda de Música poderia focar mais sua atenção para os itens supracitados a fim de melhorar a ocorrência dos mesmos no ambiente de trabalho.

5.2 Recomendações

Para trabalhos futuros, recomenda-se uma abordagem qualitativa focada na explicação das causas dos dados levantados por esta pesquisa – uma vez que este trabalho possui caráter predominantemente quantitativo, não se preocupando em verificar a causa das informações observadas.

Recomenda-se, também, trabalhos futuros que possam explorar melhor a antagônia existente entre a atividade de uma Banda de Música (requerendo criatividade, informalidade entre outros) em um ambiente militar – predominantemente formal e rígido.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5.ed. rev. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2005.,

BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS. **Organograma**. Disponível em: <<http://www.bafl.intraer.br/siteinterno/>>. Acesso em: 20/04/2007.

BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS. **Concerto Musical Santos Dumont**. Florianópolis: [s.n.], 2006. Folder.

BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS. **80 anos da Base Aérea de Florianópolis**. Florianópolis: [s.n.], 2003. Revista.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.197/GC3 de 12 de dezembro de 2003. **Aprova a edição da Instrução para Funcionamento das Bandas de Música e Marciais**. Brasília, DF, 2003. (ICA-49-1).

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

EYNG, Ivanilde Scussiato. **O impacto das “Cinco Disciplinas” de Peter Senge na competitividade da empresa: o caso de uma rede de lojas do setor comercial**. Ponta Grossa, 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

FERNANDES, Caroline Brito. **Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coordenadora). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, Josué. **O papel da música na construção da identidade do soldado da Base Aérea de Florianópolis**. 2002. 80f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Sociais). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEI, David et al Competências Essenciais Dinâmicas Mediante a Metaaprendizagem e o Contexto Estratégico *in* FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGILL, Michael E.; SLOCUM, John W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende a se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução: Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Maria Cristina Schiavi. Estilo gerencial nas organizações da Era do Conhecimento. *In*: ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SARTOR, Vicente de Bona. Modelos Mentais e a Gestão do Conhecimento. *In*: ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SENGE, Peter M. As Cinco Disciplinas. **HSM Management**. São Paulo, Savana, n. 9, 2, jul./ago. 1998, p.82-88.

_____. **A quinta disciplina: arte, teoria e pratica da organização de aprendizagem.** São Paulo: Nova Cultural, Best Seller, 1990.

_____. **A quinta disciplina: arte, teoria e pratica da organização de aprendizagem.** São Paulo: Nova Cultural, Best Seller, 1998.

_____. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

STATA, Ray. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho: “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais.** Maringá: Eduem, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSETIMENTO

Tenho conhecimento e autorizo a aplicação dos questionários 1 e 2, referentes ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da UFSC do aluno Betovem Dias – sobre Aprendizagem Organizacional, aos integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

José Sartori Chaves Burger – Cap QOEA Mus
Regente da Banda de Música

ANEXO A

QUESTIONÁRIO 1

As questões abaixo fazem parte de um Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) sobre Aprendizagem Organizacional. Não existem respostas certas ou erradas, por isso, responder o mais sinceramente possível.

Posto/Graduação: _____ Idade: _____ anos Data: ____/____/____.

Legenda:

- 1 - DT = Discordo totalmente**
2 - DP = Discordo em parte
3 - I = Indiferente
4 - CP = Concordo em parte
5 - CT = Concordo totalmente

Marcar com um "X"

	ATITUDES	DT 1	DP 2	I 3	CP 4	CT 5
1	Nas situações complexas, procuro dialogar com colegas para solucioná-las.					
2	Sou consciente de minhas qualidades e defeitos.					
3	Ajusto-me facilmente às mudanças, ao ambiente e às circunstâncias.					
4	Trabalho como se fizesse parte de uma rede integrada na busca de um objetivo comum.					
5	Os objetivos da equipe de trabalho podem ser comuns aos meus objetivos.					
6	Quando encontro dificuldades para realizar uma tarefa, procuro alguém no grupo que possa me ajudar.					
7	Considero meu trabalho importante, sinto-me como parte do todo.					
8	Procuro promover o pensamento e a criatividade.					
9	Aceito facilmente abrir mão de uma opinião já formada.					

	ATITUDES	DT 1	DP 2	I 3	CP 4	CT 5
10	Encaro a rotina como o reinício de novas oportunidades.					
11	Concordo que as sugestões da equipe devem ser utilizadas e valorizadas pela empresa.					
12	Procuro estabelecer e monitorar agendas de aprendizagem.					
13	Sou profundamente curioso, buscando melhorias em tudo o que faço.					
14	Ser reconhecido por meu trabalho é tão importante quanto receber meu salário.					
15	Tenho consciência do impacto de minhas ações sobre os demais.					
16	No desenvolvimento de minhas atividades atuo de forma consciente de acordo com minhas crenças e valores.					
17	Possuo uma cultura que estimula a criatividade e a inovação.					
18	Procuro sempre debater e pesquisar junto aos meus subordinados a melhor opção para a tomada de decisão					
19	Conheço a visão da organização e compartilho com minha equipe no dia-a-dia.					
20	Ouçoo e encorajo as pessoas a darem a sua opinião sobre o assunto tratado.					
21	Uso minha experiência para resolver meus problemas.					
22	Procuro trabalhar de maneira que meus colegas de trabalho se sintam encorajados a compartilharem suas próprias visões.					
23	Tenho uma visão clara do que é realmente importante para mim.					
24	Procuro enxergar a Banda de Música como um todo e não como peças isoladas.					
25	Procuro ter o diálogo como principal ferramenta para o meu trabalho.					
26	Crítico a minha forma de trabalhar, buscando melhorias.					
27	Meus interesses pessoais se sobrepõem aos interesses do grupo.					
28	Concordo que as equipes são formadas de pessoas que precisam umas das outras para a realização e sucesso do trabalho.					
29	Atualizo-me constantemente em busca da melhoria contínua.					
30	Possuo objetivo e metas muito bem definidos para a realização de meus sonhos.					
31	Não encontro “barreiras” quando me comunico com o grupo.					

	ATITUDES	DT 1	DP 2	I 3	CP 4	CT 5
32	Mesmo na diversidade de opiniões, o que me importa é a decisão tomada pela equipe.					
33	Eu possuo idéias e valores e em cima dos quais tomo todas as minhas decisões					
34	Procuro criar e mudar a realidade, de forma a obter os melhores resultados.					
35	Procuro aprender com lições passadas.					

Fonte: Adaptado de Eying (2006).

ANEXO B

QUESTIONÁRIO 2

As questões abaixo fazem parte de um Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) sobre Aprendizagem Organizacional. Não existem respostas certas ou erradas, por isso, responder o mais sinceramente possível.

Posto/Graduação: _____ Idade: _____ anos Data: ____/____/____.

Legenda:

- 1 - DT = Discordo totalmente**
2 - DP = Discordo em parte
3 - I = Indiferente
4 - CP = Concordo em parte
5 - CT = Concordo totalmente

Marcar com um "X"

	ATITUDES	DT 1	DP 2	I 3	CP 4	CT 5
1	Nas situações complexas, procuro dialogar com colegas para solucioná-las.					
2	Sou consciente de minhas qualidades e defeitos.					
3	Ajusto-me facilmente às mudanças, ao ambiente e às circunstâncias.					
4	Trabalho como se fizesse parte de uma rede integrada na busca de um objetivo comum.					
5	Os objetivos da equipe de trabalho podem ser comuns aos meus objetivos.					
6	Quando encontro dificuldades para realizar uma tarefa, procuro alguém no grupo que possa me ajudar.					
7	Considero meu trabalho importante, sinto-me como parte do todo.					
8	Possuo espaço dentro da Banda para desenvolver meu pensamento e criatividade.					
9	Aceito facilmente abrir mão de uma opinião já formada.					

	ATITUDES	DT 1	DP 2	I 3	CP 4	CT 5
10	Encaro a rotina como o reinício de novas oportunidades.					
11	Concordo que as sugestões da equipe devem ser utilizadas e valorizadas pela empresa.					
12	Sou estimulado a aprender e monitorar minha aprendizagem.					
13	Sou profundamente curioso, buscando melhorias em tudo o que faço.					
14	Ser reconhecido por meu trabalho é tão importante quanto receber meu salário.					
15	Vejo a chefia comprometida com os objetivos da Banda.					
16	No desenvolvimento de minhas atividades atuo de forma consciente de acordo com minhas crenças e valores.					
17	Possuo uma cultura que estimula a criatividade e a inovação.					
18	Possuo espaço para debater e opinar nas decisões da Banda.					
19	Conheço a visão da organização e compartilho com minha equipe no dia-a-dia.					
20	Ouçoo e encorajo as pessoas a darem a sua opinião sobre o assunto tratado.					
21	Uso minha experiência para resolver meus problemas.					
22	Procuro trabalhar de maneira que meus colegas de trabalho se sintam encorajados a compartilhar suas próprias visões.					
23	Tenho uma visão clara do que é realmente importante para mim.					
24	Procuro enxergar a Banda de Música como um todo e não como peças isoladas.					
25	Procuro ter o diálogo como principal ferramenta para o meu trabalho.					
26	Critico a minha forma de trabalhar, buscando melhorias.					
27	Meus interesses pessoais se sobrepõem aos interesses do grupo.					
28	Concordo que as equipes são formadas de pessoas que precisam umas das outras para a realização e sucesso do trabalho.					
29	Atualizo-me constantemente em busca da melhoria contínua.					
30	Possuo objetivo e metas muito bem definidos para a realização de meus sonhos.					
31	Não encontro “barreiras” quando me comunico com o grupo.					
32	Mesmo na diversidade de opiniões, o que me importa é a decisão tomada pela equipe.					

	ATITUDES	DT 1	DP 2	I 3	CP 4	CT 5
33	Eu possuo idéias e valores e em cima dos quais tomo todas as minhas decisões					
34	Procuro criar e mudar a realidade, de forma a obter os melhores resultados.					
35	Procuro aprender com lições passadas.					

Fonte: Adaptado de Eying (2006).